



**HAL**  
open science

# L'INTÉGRATION DU CONSOMMATEUR PAR LE “ KNOWLEDGE MARKETING ”: CONCEPTION, PRODUCTION ET CONSOMMATION D'UN PRODUIT PERSONNEL

Oleg Curbatov

► **To cite this version:**

Oleg Curbatov. L'INTÉGRATION DU CONSOMMATEUR PAR LE “ KNOWLEDGE MARKET-  
ING ”: CONCEPTION, PRODUCTION ET CONSOMMATION D'UN PRODUIT PERSONNEL.  
Gestion et management. UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS, 2003. Français. NNT: .  
tel-01509393

**HAL Id: tel-01509393**

**<https://hal.science/tel-01509393v1>**

Submitted on 19 Apr 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

UNIVERSITÉ DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS  
Institut d'Administration des Entreprises  
RODIGE UMR CNRS 6044

# THÈSE POUR LE DOCTORAT ès SCIENCES de GESTION

L'INTÉGRATION DU CONSOMMATEUR PAR LE « KNOWLEDGE MARKETING » :  
CONCEPTION, PRODUCTION ET CONSOMMATION D'UN PRODUIT PERSONNEL

présentée à l'Université de Nice-Sophia Antipolis  
en co-tutelle avec l'Institut International de Management

par **Oleg CURBATOV**

et soutenue publiquement le 16 juin 2003 devant le jury

Membres du jury :

<b>MARTIN Maryse</b> , Professeur, Université de Nice-Sophia Antipolis	Directeur
<b>RAILEAN Valentin</b> , Professeur, Institut International de Management	Co-Directeur
<b>HETZEL Patrick</b> , Professeur, Université Paris II Panthéon-Assas	Rapporteur
<b>SOLLE Guy</b> , Professeur, Université de Metz	Rapporteur
<b>TELLER Robert</b> , Professeur, Université de Nice-Sophia Antipolis	Examineur
<b>TSCHAEGLE Antoine</b> , Professeur, Université de Nice-Sophia Antipolis	Examineur
<b>ROUX Jean-Pierre</b> , Directeur Général de Galimard	Membre professionnel

Nice – Sophia Antipolis

**L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

*à mes Parents*

???? ???????

# Remerciements

Toutes les personnes m'ayant permis de mener à bien ce travail sont assurées de ma gratitude.

Je tiens à remercier tout particulièrement les directeurs de cette thèse, les Professeurs Maryse MARTIN et Valentin RAILEAN, pour la confiance qu'ils m'ont accordée, leur soutien constant, leurs précieux conseils et leur disponibilité tout au long de cette recherche.

Mes remerciements s'adressent aux membres du Jury qui me font l'honneur de participer à la soutenance.

Je remercie le Professeur Guy SOLLE pour m'avoir aidé et m'avoir transmis les connaissances appropriées. Le soutien apporté à la fin de cette recherche, c'est-à-dire au moment de structuration, a donné à cette thèse une forme plus éclaircie.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent également à Messieurs les Professeurs Patrick HETZEL, Michel GAY, Tony TSCHAEGLER et Gilles MARION pour l'honneur qu'ils me font d'évaluer mes travaux.

J'exprime toute ma gratitude aux Professeurs Nadine TOURNOIS et Robert TELLER pour leurs contributions à cette recherche, riche d'enseignements.

Mes remerciements vont également au Professeur Humbert LESCA, dont les conseils et les encouragements en début de thèse, m'ont permis de justifier le choix méthodologique de type « recherche ingénierique » et de protéger les résultats de recherche à l'I.N.P.I.

Je tiens également à témoigner ma reconnaissance à Monsieur Jean-Pierre ROUX pour sa collaboration à ce travail de recherche, me faisant profiter de ses conseils, éclairés par des années de professionnalisme à la direction de la Société Galimard.

Je remercie vivement tous les collaborateurs de l'usine Galimard et du « *Studio des Fragrances* ». Sans leur confiance, leur ouverture, leur implication dans le travail et enfin leurs critiques, cette recherche n'aurait pas profité des irremplaçables enseignements du terrain.

Je remercie très particulièrement le Président de la Fédération de Russie, Boris N. ELTSIN, pour avoir accepté de participer au processus de création de son produit personnel et donner son approbation au travail de recherche et ses encouragements avant la soutenance de thèse.

Je tiens à remercier le Professeur Alain CHIAVELLI pour son soutien au sein du laboratoire RODIGE, me permettant de tisser les liens entre la recherche scientifique et l'étude sur le terrain.

Un grand merci aux élus du Conseil Régional PACA, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs de l'EGIDE, de l'I.A.E., du Ministère de la Recherche, de l'ANVAR et de l'Incubateur technologique PACA-Est qui m'ont aidé à établir, financer et gérer les relations entre le monde universitaire et le monde professionnel, particulièrement enrichissantes pour la réalisation du projet de recherche.

Merci pour à l'équipe de l'I.U.T. de Saint Denis de l'Université Paris XIII pour le soutien en fin de thèse. Tous mes remerciements vont à Madame Stefka MIHAYLOVA et à Messieurs Pascal PAVLIDIS et Michel GAY.

Un remerciement spécial s'adresse à François SAINTY, pour l'enthousiasme dont il a fait preuve à la relecture et la mise en forme de ce travail. Mes remerciements s'adressent également à Felipe ARTAZA et à Inès ABID pour leur collaboration à cette étude et leur soutien amical. Pour les relectures et les participations au travail de correction, je tiens à remercier vivement Corinne, Hélène et Hervé.

Mes remerciements très particuliers s'adressent à mes parents, Yuri Kourbatov et Evghenia Curbatova, qui au long de cette recherche m'ont soutenu tellement moralement.

Je remercie la société France Télécom qui a assuré les liens téléphoniques avec mes parents et également avec le chef de projets de R&D (DMI/ADIS, Rennes), Jacques MESSAGER.

Merci !

## AVANT-PROPOS

La recherche que nous allons vous présenter se distingue par une forte complexité. En effet, elle traite de la problématique des connaissances, notion largement utilisée dans différents domaines. Notamment, le domaine très récent qui traite des connaissances en Sciences de Gestion a été développé sous un titre anglais « Knowledge Management ». Plusieurs auteurs français (TARONDEAU, PRAS, etc.) ont remarqué la difficulté de traduire ce titre. Jean-Claude TARONDEAU admet que la traduction française « Gestion des connaissances » ne reflète pas le vrai caractère de la discipline.

Au cours du développement de cette discipline, initialement ciblé pour la gestion de la connaissance organisationnelle, d'autres domaines appliqués ont apparus. Nous pouvons voir via Internet une longue liste d'applications du Knowledge Management au traitement des données (Datawarehouse, Datamining), à la gestion de la Relation-Client (Customer Relationship Management), aux Sciences du comportement (Behavioral Science Management and Marketing) qui portent leurs noms d'origine et qui font, en même temps, une référence pour le domaine du marketing et de la connaissances. Or, nous discuterons dans notre thèse que ces approches appliquées, qui sont traduites comme « Marketing de la Connaissance des Clients », ne reflètent que des fragments de la « Connaissance-Client », présentée par POLANYI, SPENDER, NONAKA et TAKEUCHI, etc. Nous aborderons notre vision sur la connaissance (knowledge) telle qu'elle a été élaborée par ces pères-fondateurs et nous tenterons de construire une proposition fondamentale en la baptisant « knowledge marketing ».

La difficulté à traduire le terme « Knowledge Marketing » nous a conduit à l'utiliser dans l'intitulé de notre thèse. Néanmoins nous présentons au cours du deuxième chapitre la traduction adaptée par rapport aux concepts théoriques mobilisés et au projet d'étude de création d'un produit personnel.

La traduction directe « marketing de la connaissance » peut amener à certaines confusions et interprétations gênantes : la vente de la connaissance scientifique ou la vente des travaux scientifiques, de la formation, etc. Nous éviterons également les confusions entre les traductions « marketing de la connaissance » ou « marketing de connaissances », dont la forme philosophique et linguistique de « connaissance » ne constitue pas l'objet principal de notre recherche.

Nous remercions pour ces remarques le Professeur Gilles MARION (ESC Lyon), les Professeurs Guy SOLLE et Robert TELLER (IAE de Nice) dont les conseils ont permis de présenter cette forme plus adéquate par rapport à l'idée fondamentale.

## SOMMAIRE

Introduction générale..... 7

### **PREMIÈRE PARTIE**

**La construction d'une proposition du marketing fondée sur la création  
de connaissances..... 25**

#### CHAPITRE I

Vers une proposition du marketing fondée sur la création de connaissances ..... 28

#### CHAPITRE II

La transversalité et le processus de conversion de la connaissance..... 100

Conclusion de la première partie..... 181

### **DEUXIÈME PARTIE**

**L'étude et la conception de « Knowledge Marketing »..... 184**

Introduction : le positionnement épistémologique et la méthodologie..... 185

#### CHAPITRE III

L'étude de la création des parfums personnels.....206

#### CHAPITRE IV

L'évaluation et la généralisation de la proposition de « Knowledge Marketing ».....275

Conclusion générale.....326

Bibliographie.....335



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

*« Un bon roman sur le monde des affaires ou une bonne biographie d'un homme d'affaires ne parlent pas d'affaires. Ils parlent d'amour, de compétences, d'ambition, de plaisir... »*

*(Herbert SIMON, « Le nouveau management. La décision par les ordinateurs », 1980)*

Notre sujet de recherche émane du terrain et vise à résoudre un problème théorique de marketing. Il s'agit d'étudier son concept pour la compréhension du phénomène de création d'un produit personnel auprès d'entreprises qui tentent d'utiliser les technologies innovantes.

Les pratiques actuelles observées au sein de certaines entreprises permettent au consommateur de connaître le produit par une participation à sa production. Au départ, nous avons observé le processus de création d'un parfum personnel. Nous avons pu constater que le besoin en création d'un produit personnel ne préexiste pas le processus de conception/production. Sans les procédures du marketing et les outils organisationnels adéquats, les clients s'impliquent difficilement et hésitent à concevoir leur produit. Les producteurs éprouvent des difficultés à proposer un produit qui les satisfera avec l'utilisation des technologies modernes.

Trois problèmes sont donc liés à la mise en place des méthodes liées au marketing d'un produit. Le premier réside dans les besoins en création d'un produit personnel. Le deuxième tient à l'expérience en conception, production et consommation de ces produits par les clients dans une entreprise. Enfin, le troisième concerne l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.), et plus particulièrement, des technologies de diffusion de senteurs. Confrontés à ces pratiques, nous ne trouvons pas de solutions adéquates au marketing.

La recherche étudiera donc plus profondément le processus de création de produits personnels dans le domaine de la parfumerie. Le problème se situe au niveau le plus en amont du processus de création d'un parfum par les clients, notamment, en ce qui concerne l'intégration du client dans le processus de conception-production-consommation d'un produit. En effet, les clients se trouvent confrontés aux problèmes d'incertitude et à la complexité du déroulement des créations liés au manque d'expériences et à la méconnaissance du domaine. La gestion du processus fait l'objet de la méthode personnalisée, élaborée par l'entreprise, qui aide ses clients à une connaissance des techniques complexes. En revanche, lorsqu'il s'agit d'impliquer en amont des clients susceptibles de créer leur parfum personnel, on constate l'absence de procédures du marketing adéquat qui englobent les activités de conception, production et consommation.

Notamment, pour aider à résoudre ces problèmes, nous avons fait référence aux diverses approches du marketing. Les courants du marketing basé sur le postulat de satisfaction de besoins

ne sont pas le cadre théorique adéquat pour étudier le phénomène de création de produits personnels sur le terrain. Les approches traditionnelles du marketing sont orientées dans le sens unidirectionnel (étude des besoins), sans rendre compte de la complexité d'un processus itératif.

Ceci nous amène à reconsidérer ses postulats fondamentaux quant à la connaissance des produits de consommation. Les discussions menées par les théoriciens de marketing (MARION, 1995, 1999 ; PRAS, 1999 ; VERNETTE, 2000) sont confrontées aux pratiques réelles sur le marché : comment faire connaître les produits au consommateur ? Les approches traditionnelles du marketing-management (KOTLER et DUBOIS, 1981 ; DUBOIS et JOLIBERT, 1998 ; LAMBIN, 1998) nous proposent d'identifier les connaissances objectives des besoins du client par les méthodes d'études du marché et de leur transmettre les informations sur le produit.

Au problème de création d'un produit personnel, le marketing-management n'apporte pas de solutions satisfaisantes, car il est avant tout élaborée pour gérer les ventes de produits déjà conçus et fabriqués par l'entreprise. Il est, en effet, parfaitement applicable lorsque l'entreprise connaît les besoins en produits et ceux des clients qui sont informés explicitement sur les fonctionnalités. Les théories du marketing trouvent leurs limites lorsqu'il s'agit d'un produit « non-ordinaire » qui doit être conçu et créé par le client. Les approches du marketing centrées sur la notion de besoins sont insuffisantes pour rendre la connaissance sur le produit au client qui participe au processus. Les activités de conception, de production et de consommation sont séparées les unes par rapport aux autres et les activités des clients sont séparées de celles de l'entreprise.

Pour point de départ, notre observation du processus de l'industrie et du commerce nous permet d'analyser les différentes situations :

1. selon le schéma théorique traditionnel, un processus d'étude d'un produit commence par l'identification des besoins des consommateurs, première démarche incontournable du marketing (VERNETTE, 2000). Or, la problématique de l'identification des besoins en produit demeure d'actualité. Les spécialistes du marketing ont des difficultés à identifier et à faire expliciter les besoins des consommateurs avec la description du parfum souhaité.

2. un autre schéma traditionnel existe : c'est le parfumeur qui crée un nouveau parfum et qui lance le produit sur le marché. Le degré d'incertitude est assez élevé, car lancer un parfum, c'est-à-dire construire le besoin, est parfois risqué : le nouveau produit peut ne pas être accepté et, par conséquent, ne pas satisfaire le besoin. La construction de besoins en produit personnel dans le sens unidirectionnel ne peut pas non plus aboutir à un résultat satisfaisant. Il est difficile également d'appliquer dans notre recherche l'approche basée sur le postulat de la « construction des besoins ».

La mise au premier plan du problème d'identification des besoins a renvoyé à la définition d'un « marketing de la demande ». Tandis que la construction de besoins a conduit à présenter des stratégies de « marketing de l'offre ». Ces deux approches sont fondées sur la notion de besoins et la distinction entre le client et l'entreprise, ce qui n'est pas adéquat au problème du terrain.

La situation devient plus complexe lorsqu'on propose au consommateur d'élaborer son parfum personnel. Le fait que nous acceptions l'idée que le client a un besoin olfactif physiologique, cela ne conduit pas naturellement vers le besoin de créer son parfum. Nous percevons ainsi les difficultés liées aux aspects cognitifs du marketing basés sur le postulat de satisfaction de besoins.

A partir de ces observations, la problématique centrale peut être formulée de la manière suivante :

**Les approches du marketing fondées sur la notion de besoins ne peuvent pas constituer un cadre théorique adéquat à la résolution des problèmes au sein d'entreprises.**

Suite à la formulation de cette problématique, deux questions se posent alors :

*« Les démarches théoriques du marketing dans l'identification ou la construction des besoins sont-elles pertinentes pour le projet de l'entreprise ? »*

et

*« Le marketing est-il capable de satisfaire le consommateur dans le moment donné, lorsque le produit n'existe pas encore et qu'il doit être réalisé par le client en relation avec le producteur ? »*

L'insuffisance théorique liée à ces problèmes de marketing nous amène à concevoir ce projet de recherche et à en formuler l'objet.

*L'objet de notre recherche consiste à construire une proposition de marketing permettant de valoriser le concept des produits personnels.*

Autrement dit, l'ambition de cette recherche est d'apporter une nouvelle vision à l'approche du marketing, en offrant aux entreprises les moyens de commercialiser les produits personnels.

L'objet, qui paraît complexe, nous amène à généraliser cette proposition pour d'autres types de produits et à concevoir le procédé pour les technologies innovantes de diffusion des senteurs du multimédia interactif.

*L'intérêt de la thèse est de construire une proposition de marketing afin de pouvoir esquisser un procédé de produits personnels pour l'utilisation des technologies innovantes.*

L'origine de cette problématique est une incompatibilité entre les approches traditionnelles du marketing et les nouvelles formes de consommations liées à l'utilisation des technologies innovantes en matière de diffusion des senteurs.

Nous avons vu que l'approche du marketing ne rend pas compte de tous les phénomènes de la consommation actuelle. Par ailleurs, nous avons trouvé au cours de la révision de la littérature en marketing les courants proches aux pratiques observées au sein de l'entreprise. Le marketing des services et le courant post-moderne tentent de nous approcher de l'idée de participation du client.

Le courant post-moderne ouvre une alternative, en rejetant la notion de besoin et en proposant de se référer à la notion d'expérience du consommateur, aux sentiments et aux émotions (HIRCHMAN, 1982 ; HOLBROOK et HIRSCHMAN, 1982 ). Les consommateurs expriment ainsi leurs préférences d'affection pour de nouvelles formes de consommation (HETZEL, 1996 ; FILSER, 1996). Ils attendent des produits qu'ils leur confèrent la possibilité de développer la mémoire d'expériences de consommation et l'appropriation des produits/services (V.COVA et B.COVA, 2001). Le marketing expérientiel (HETZEL, 2002) est retenu pour constituer une base de départ à notre recherche, car nous nous intéressons principalement aux expériences des clients et des membres de l'entreprise. La consommation devient plus intelligente avec la mise en place d'un véritable jeu de l'apprentissage expérientiel. La définition donnée par les post-modernistes est basée sur la notion de construction du sens qui nous incite à proposer notre propre définition

et à enrichir les approches existantes. Le client participe à la création de la valeur du produit en relation avec le producteur. L'intégration du client et le partage d'expériences sont les facteurs primordiaux pour obtenir une satisfaction basée sur l'expérience de la création d'un produit personnel.

*La recherche s'intéresse donc tout particulièrement à la problématique de définition du marketing permettant l'accomplissement performant du processus de création d'un produit personnel par les clients intégrés dans l'entreprise.*

Nous positionnons notre recherche par rapport au courant post-moderne et au marketing expérientiel.

Le référent commun de la création d'un parfum par les groupes de clients est l'expérience « en présence à l'entreprise » nécessaire au processus de création. L'accès des clients à l'entreprise permet la mise en commun des pratiques et des activités. Le contexte de sa création est collectif et les interactions jouent un rôle fondamental dans la création de la valeur du produit.

Nous observons des pratiques de l'entreprise transversale où les fonctions d'entreprises sont décloisonnées dans le processus pour un but de création de valeur. Nos observations mobilisent une approche de la valeur.

Cet approfondissement de la notion de valeur, grâce aux travaux en marketing et en ingénierie organisationnelle, est riche d'enseignements dans le sens où elle permet les remarques suivantes :

1. si la notion de valeur, en général, est très répandue parmi les diverses disciplines, on mobilise une définition de la valeur d'un produit à partir de la notion de transversalité (MACK, 1995) ;
2. les spécialistes du marketing ont montré les différentes échelles de mesure de la valeur. La valeur est prise en compte à partir d'analyses des caractéristiques individuelles qui appartiennent au consommateur. La notion de valeur est très souvent confondue avec celle de la motivation et des besoins. Les valeurs affectives restent en marge de ces considérations, y compris dans le domaine du « marketing olfactif » (BARBET et al., 1999). On revient toujours à une logique fondée sur la notion de besoins matériels, en négligeant les aspects immatériels. Ainsi le marketing basé sur la notion de « valeurs

individuelles » des consommateurs et sur la rationalisation des besoins ne répond pas à l'objet de la recherche ;

3. les gestionnaires rendent compte de la création de la valeur pour le client, à partir d'une chaîne de valeurs (LORINO, 1995). Les activités intégrées dans la chaîne de valeurs créent et anticipent de nouvelles fonctionnalités du produit, dont la performance ne sera évaluée par le consommateur qu' *a posteriori*. La chaîne de valeurs ne comprend pas les activités du consommateur. Or, au cours de notre recherche, nous avons pu observer que le consommateur participe à la création de la valeur du produit personnel et agit comme le consommateur-producteur, ou selon les termes de ROCHEFORT (1998) comme le « *consommateur-entrepreneur* ».

Il est donc intéressant de s'interroger sur la transversalité entre les activités du producteur et celles du client, pour la création simultanée de la valeur. Cette interrogation est particulièrement intéressante pour notre recherche, notamment, pour présenter une première proposition du *Marketing Transversal* et une modélisation adéquate du processus transversal. Elle enrichit l'approche de transversalité de l'organisation par l'intégration des activités des clients dans son processus.

Le concept d'entreprise «processuelle» est inséparablement lié au processus de création de la connaissance organisationnelle (TELLER). Ce domaine nous amène en effet à distinguer à partir des recherches les différences propres à la connaissance tacite/explicite (POLANYI, 1966).

Pour rendre notre recherche adéquate et concrétisée, il y a lieu de distinguer deux formes de connaissance (REIX, 1995) :

- la connaissance explicite, qui peut se transmettre par le biais d'un discours, renseigner (par exemple, se renseigner sur les composantes d'un parfum équilibré)
- la connaissance tacite, qui ne se communique pas par le biais du discours mais qui va s'acquérir par la pratique (par exemple, savoir composer un parfum équilibré).

Les pratiques personnelles sont liées à la notion de connaissance organisationnelle (NONAKA, 1994) dont le consommateur-producteur est porteur et le produit personnel est un support. La représentation subjective et complexe d'odorat, acquise par diverses expériences du consommateur, pourrait être prise en compte dans cette thèse comme une connaissance tacite

individuelle, évoquée par POLANYI (1966). Elle pourrait être également formalisée dans un produit à partir du processus de reconversion avec la connaissance explicite. Nous nous rendons compte des opportunités de la théorie de conversion des connaissances (NONAKA et TACKEUCHI, 1995, 1997) pour le développement du domaine de marketing.

La chaîne de conversion de la connaissance tacite et explicite, notamment présentée par une approche de NONAKA (1992, 1994) nous intéresse pour les raisons suivantes :

1. la représentation de l'odorat est difficilement exprimable par les mots ; sa détention dans la mémoire humaine est générée par les expériences antérieures de l'individu, par l'intuition (GUTSATZ, 1996),
2. la connaissance tacite de l'odorat est complexe (RAMDANI, 2001). Elle se convertit avec la connaissance explicite correspondante, au cours du processus de création d'un parfum personnel, par le biais des interactions entre les participants,
3. la nouvelle connaissance du consommateur se formalise dans un produit personnel. Le procédé de création d'un propre parfum est analogue à celui de la conversion de la connaissance organisationnelle.

Toutefois, l'approche de la connaissance organisationnelle de Nonaka (1994) comporte certaines limites :

1. le client impliqué par le processus organisationnel n'était pas le membre d'une organisation ; son implication en amont est considérée de manière très formelle et spatiale ; la conversion de la connaissance (NONAKA, 1994) en aval est limitée dans le temps et dans l'espace lors du déroulement de la création de produits personnels
2. l'aspect technologique n'était pas pris en compte par les tenants de cette approche, et notamment, l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication est négligée
3. le rôle et la participation des spécialistes en marketing dans le processus de conversion de la connaissance étaient réduits et limitaient ainsi les potentialités productives.



Le modèle de création de la connaissance organisationnelle de NONAKA (1994) n'approfondit pas ce processus chez le client. Ne semblerait-il pas d'intégrer les clients en amont du processus de création de la connaissance organisationnelle ?

Cette intégration fait devenir les acteurs à la fois producteurs et clients de la connaissance organisationnelle au sein des processus transversaux. La création de la connaissance joue le rôle important pour donner notre proposition de marketing. Présenté de telle manière, elle élimine la séparation entre la connaissance d'entreprise et celle des clients (Figure N°I.0.). Ainsi cette connaissance créée en interaction avec le producteur enrichit l'intelligence de l'organisation. Nous concevons ainsi un nouveau mode d'organisation fondée sur la valeur-client, où le client est à la fois le récepteur, le créateur et le transformateur de la connaissance de l'entreprise.

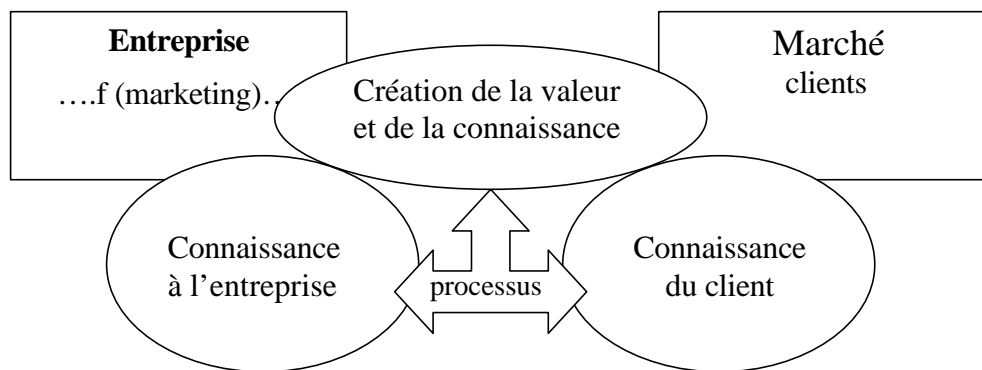


Figure N°I.0 Le modèle d'intégration du consommateur par le système de connaissances

Notre proposition de marketing est la suivante :

*Le marketing est un système organisé de connaissances et de relations clients-entreprises qui résulte de leurs expériences de création de la valeur pour la compréhension et l'action sur le marché.*

Afin de valider cette proposition, notre recherche implique la modélisation simultanée des relations et de la connaissance par le système d'interactions « client-client - producteur-client ». Le chemin de modélisation contribuera donc à la construction d'une nouvelle approche du marketing. Cet aspect majeur, relevant des questions théoriques, nous amène à considérer trois positions du marketing : fonctionnelle, interprétative et constructive.

Les positions fonctionnelle et interprétative ne nous permettent pas de poser les questions de recherche adéquates au problème relevé pour la raison suivante : il ne s'agit pas d'étudier la transmission de la connaissance objectivée sur le produit provenant du producteur vers le consommateur et vice-versa, mais de construire une nouvelle approche,

A partir de la position retenue, la recherche sur le processus de création d'un parfum personnel et de son marketing peut être prise en compte comme :

1. le processus complexe impliquant plusieurs acteurs en interaction,
2. le système qui crée la connaissance aux différents niveaux de complexité.

Afin de procéder à la construction d'une telle approche, nous mobiliserons le lien entre le principe de non-séparabilité connaissance/relation de HATCHUEL (1999) dans le sens où les acteurs se reposent sur la production des savoirs et des relations. Nous allons retenir pour notre étude le type de rationalité de connaissances. D'où les démarches d'organisation de l'entreprise expérientielle, aux antipodes de la rationalité substantielle et de la clarté de l'offre linéaire : « *où il est plus exaltant de découvrir (le plaisir de fouiner, de faire des trouvailles) que de choisir* » (V.COVA et B. COVA, 2001, p.11).

Cette démarche constructiviste élimine la dichotomie entre identification/construction de besoins en marketing au profit de modèles de conversions de la connaissance par les interactions des acteurs du système. Il ne s'agit pas d'appliquer l'approche de connaissances pour le cas du marketing, mais de construire une proposition nouvelle.

Construire le processus du marketing centré sur : l'approche expérientielle du marketing, la théorie de création de la connaissance organisationnelle et l'étude des phénomènes complexes.

La construction originale de cadres inexistants du marketing sera prise en considération au cours de cette thèse pour aboutir à la fin vers une nouvelle approche basée sur la connaissance. Nous la désignons le « **Knowledge Marketing** ». Nous préférons en rester à cette terminologie managériale, qui vient du « Knowledge Management », pour éviter les nombreuses confusions liées à la notion de la connaissance, notion très large. L'objectif de notre thèse n'est pas de réviser en profondeur le domaine de la connaissance, mais plutôt de donner un sens adéquat à la notion de la connaissance organisationnelle présentée par NONAKA (1994) dans le cas du

marketing. Nous ne prenons pas en compte le domaine de l'intelligence artificielle qui a reçu des prolongements ces derniers temps, par l'apparition de systèmes intelligents de traitement de l'information en marketing. Ces pratiques n'engendrent pas le processus de création de la connaissance chez le client, et font une adaptation de la gestion des connaissances dans le domaine de l'informatique-marketing.

Dès lors, il apparaît judicieux de modéliser les phases de vie du produit, de se pencher sur l'étude de la connaissance et de construire ainsi les cadres du « Knowledge Marketing ». L'étude du parfum personnel passe alors par celle des connaissances des individus impliqués dans le processus. A partir de cette étude, nous pourrions faire des projections pour les T.I.C. en esquissant un procédé technologique basé sur notre proposition.

Il existe une représentation permettant de comprendre la modélisation de la complexité : c'est la systémographie développée par Jean-Louis LE MOIGNE. L'objectif de l'outil consiste en une conjonction des parties dans un système de modélisation « organisation », afin de comprendre la complexité et d'effectuer la projection sur les phénomènes : c'est-à-dire « *concevoir, construire et apprendre à utiliser les instruments dont on veut disposer pour modéliser* » (LE MOIGNE, 1984, p.22). L'auteur comprend la projectivité comme la capacité du modélisateur à expliciter ses « projets de modélisation », c'est-à-dire mettre en action les finalités du système de modélisation qu'il propose au modèle.

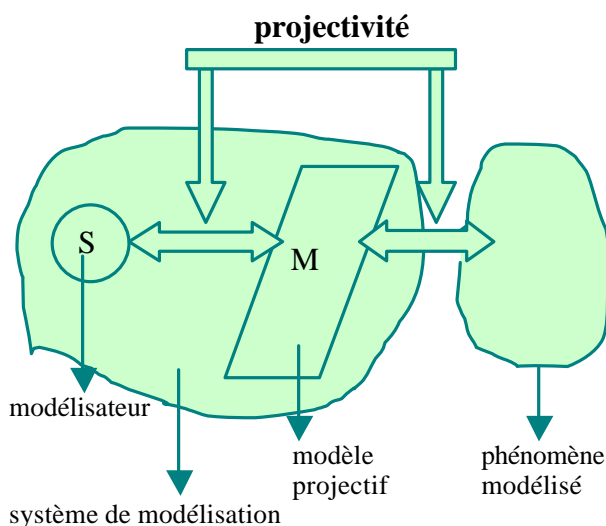


Figure I.1. La modélisation projective du système

Nous prenons la définition de la modélisation systémique (LE MOIGNE, 1990, p.5) :

*« Action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles. »*

1. Cette définition suppose la participation intentionnelle de divers acteurs du marché, y compris des clients, dans la conception des modèles de produits personnels. Dans notre cas d'étude, ces acteurs sont les créateurs de connaissances. Ils sont impliqués dans le processus complexe de conception/production/vente de produits par l'apprentissage collectif. Leurs raisonnements permettent de comprendre leur intervention intentionnelle dans les projets de conception au sein du phénomène perçu complexe pour anticiper leurs choix possibles. Or, notre recherche s'intéresse bien à la problématique de création du parfum personnel dans les situations de choix des composantes olfactives. Ces choix sont plutôt pris comme des décisions basées sur l'intelligence collective que sur les stimulus comportementaux.

Le concept de décision entretient des rapports complexes avec la conception et la cognition, donc, la production de la connaissance individuelle. Nous passons dans notre recherche du principe de rationalité comportementale à celui de la rationalité des connaissances. En tentant d'imaginer le parfum, pour choisir les essences, on fait appel au processus de mémorisation. La recherche d'expériences non-programmées et la résistance des consommateurs à la sur-programmation restent les composantes du marketing expérientiel (V.COVA et B.COVA, 2001). Notre recherche tentera enfin de trouver des solutions pertinentes pour les projets des T.I.C.

2. La modélisation du processus complexe permettra de comprendre le partage et le retour d'expériences entre les clients et les membres de l'organisation. Elle peut servir d'outil d'apprentissage du parfumeur et des collaborateurs de la parfumerie pour qu'il puisse créer de nouveaux produits. Cette recherche nous intéresse donc particulièrement dans le sens où la thèse permettra de déboucher sur un résultat dynamique et d'avoir les propositions généralisables.

En résumé, la prise en considération des aspects théoriques nous amènera :

1. à la construction de cadres pertinents de marketing basés sur la conversion de la connaissance, c'est-à-dire la proposition d'une nouvelle vision théorique d'entreprise et du « Knowledge Marketing »
2. à la modélisation qualitative nécessaire pour esquisser un procédé reposant sur les Technologies Innovantes (T.I.). Le résultat aboutissant au programme de recherche est relié à celui de valorisation
3. à la construction d'un projet valorisant le résultat de la recherche au niveau des entreprises. Lorsque le projet sera «re-connu » par les parties prenantes, il validera le résultat de la proposition.

Nous intervenons donc au sein de l'entreprise comme l'ingénieur de recherche, en permettant de construire les projets du marketing et de participer à la prise de décisions.

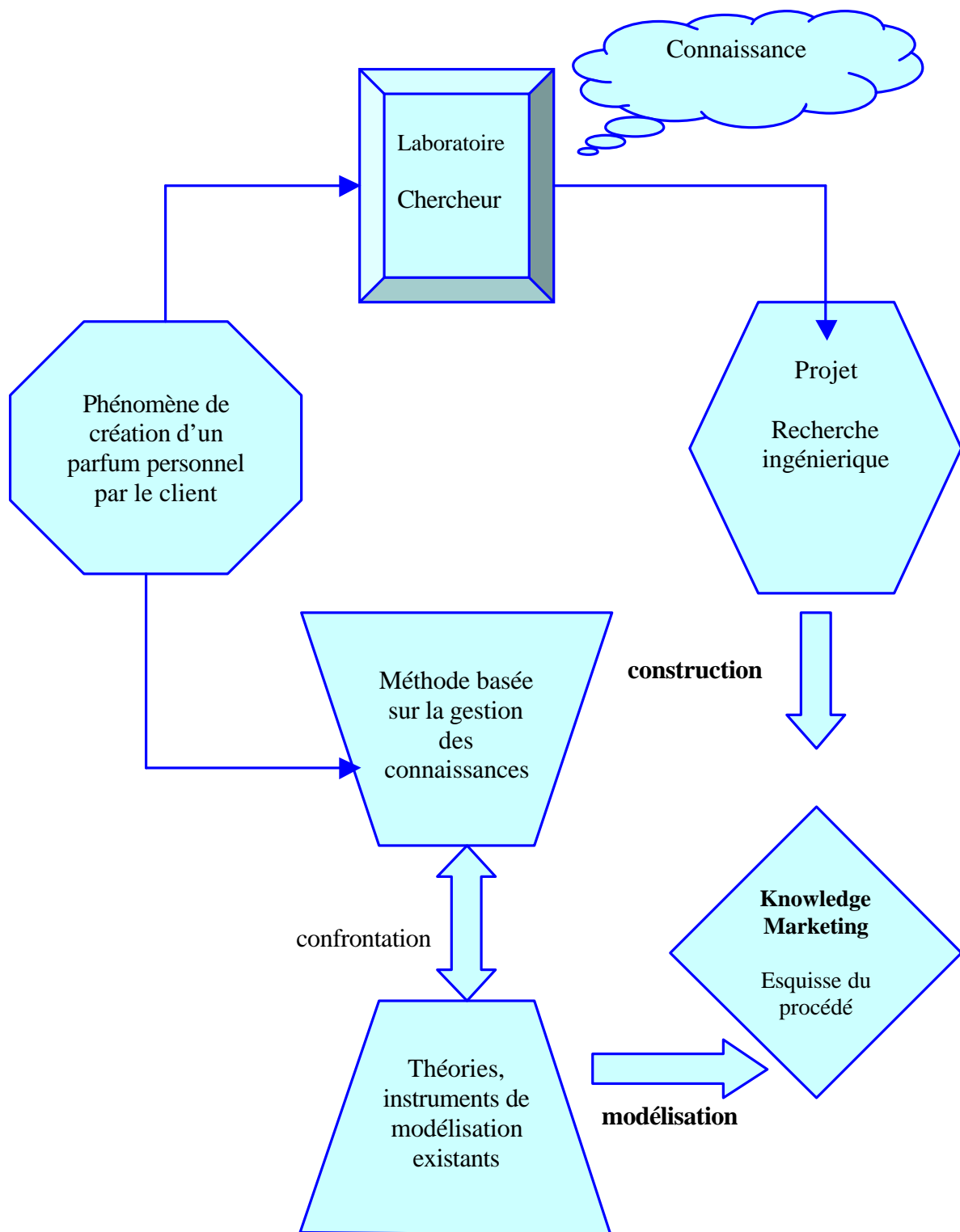


Figure I.2. Le déroulement de la recherche

Notre proposition, qui donne aux méthodes de produits personnels l'esprit d'innovation, présente une démarche concrète du projet conventionné « chercheur-laboratoire-entreprise ».

Notre recherche ingénierique doit permettre de résoudre les problèmes au sein de l'entreprise et compléter les insuffisances théoriques nécessaires à leurs résolutions. Cette démarche, conditionnée par le contrat de recherche, doit tenir compte des intérêts et des retombées économiques pour la région PACA qui guide à mener les actions suivantes :

- construire un projet de recherche réalisable
- rechercher les solutions convenables
- assurer la pérennité de la recherche.

La démarche choisie est bien connue en Sciences de Gestion depuis les propositions de l'ingénierie en gestion faites par H.SIMON (1990), formalisées ensuite par LE MOIGNE (1991), explorées par CHANAL, LESCA et MARTINET (1996), puis par THIETART (1999). Ils proposent différentes méthodologies et techniques de recherche. Nous utiliserons l'abduction et le positionnement constructiviste de la recherche-intervention (DAVID, 2001).

Le cheminement de la modélisation permet de rendre son caractère innovant aux résultats. Dès lors, l'objet de la thèse peut avoir des prolongements :

*Construire le projet de marketing de produits olfactifs en proposant de valoriser un procédé impliquant les technologies innovantes et les T.I.C.*

Le souci de construire un projet pertinent conduit :

- à l'examen du processus de marketing pour en dégager une modélisation
- à l'élaboration d'un procédé particulier permettant d'utiliser les technologies de l'information et de la communication qui fait l'objet d'une invention appliquée aux différents niveaux et aux divers produits :
  - a) au niveau général : comme un système de construction de marketings-profiles olfactifs des consommateurs grâce à une simulation de la personnalisation des senteurs d'entreprises en réseau T.I.C.,
  - b) au niveau local : comme un système de construction de profils et de connaissances des consommateurs permettant de les impliquer dans la création de leur produit personnel.

Nous proposons en marge de la thèse un procédé de construction de profils de connaissances des consommateurs dans le cadre de l'activité du projet d'innovation. Les senseurs qui englobent divers niveaux de connaissances (tacite, explicite) peuvent constituer le support qualitatif de détection de la connaissance tacite. Les technologies de diffusion de senseurs avec certains paramètres quantifiés personnels peuvent constituer une mesure quantitative de la connaissance du client. La notion clé primordiale, le pivot de ce procédé, est le concept du Knowledge Marketing, le procédé de simulation des senseurs constitue son support technologique.

### **La recherche présente des intérêts théoriques, méthodologiques et pratiques.**

Au niveau **théorique**, la recherche apporte une réflexion sur le concept de marketing basé sur la connaissance organisationnelle, rarement présentée à la discussion fondamentale en marketing alors que très largement utilisée dans la littérature en sciences organisationnelles.

Quant au niveau **méthodologique**, la recherche apporte une réflexion sur l'utilisation de la modélisation projective dans la démarche ingénierique. La modélisation du procédé se révèle pertinente pour sa mise en place dans une entreprise, cet instrument méthodologique confirme la constitution d'un outil approprié.

Le procédé s'avère réalisable et la recherche présente au plan **pratique** un intérêt certain, puisqu'elle apporte une application supplémentaire aux entreprises travaillant sur les technologies de diffusion des fragrances. La recherche apporte également une vision alternative aux méthodes de marketing olfactif pratiquées par les enseignes commerciales.

Pour remplir ces conditions, les fondements théoriques portant sur le concept du marketing doivent être précisés. Ensuite, selon la méthodologie, l'étude du processus de création d'innovations olfactives, doit être accompagnée par la construction d'un projet d'innovation technologique.

Ceci nous conduit à adopter le plan suivant : une première partie exposera les fondements théoriques et conceptuels du marketing. La seconde partie présentera une étude du processus de création d'un produit personnel sur la base d'une conception de la proposition de Knowledge Marketing.



La **première partie** regroupe deux chapitres qui constituent l'essai théorique.

Tout d'abord, le **chapitre I** se proposera de démontrer comment on peut passer des approches théoriques du marketing basées sur la notion de besoins vers celles basées sur la notion de connaissances. Le concept de marketing étant caractérisé par une multitude d'objectifs, les diverses définitions sont étudiées pour aboutir à celle « expérientielle » retenue dans le cadre de ce travail de recherche.

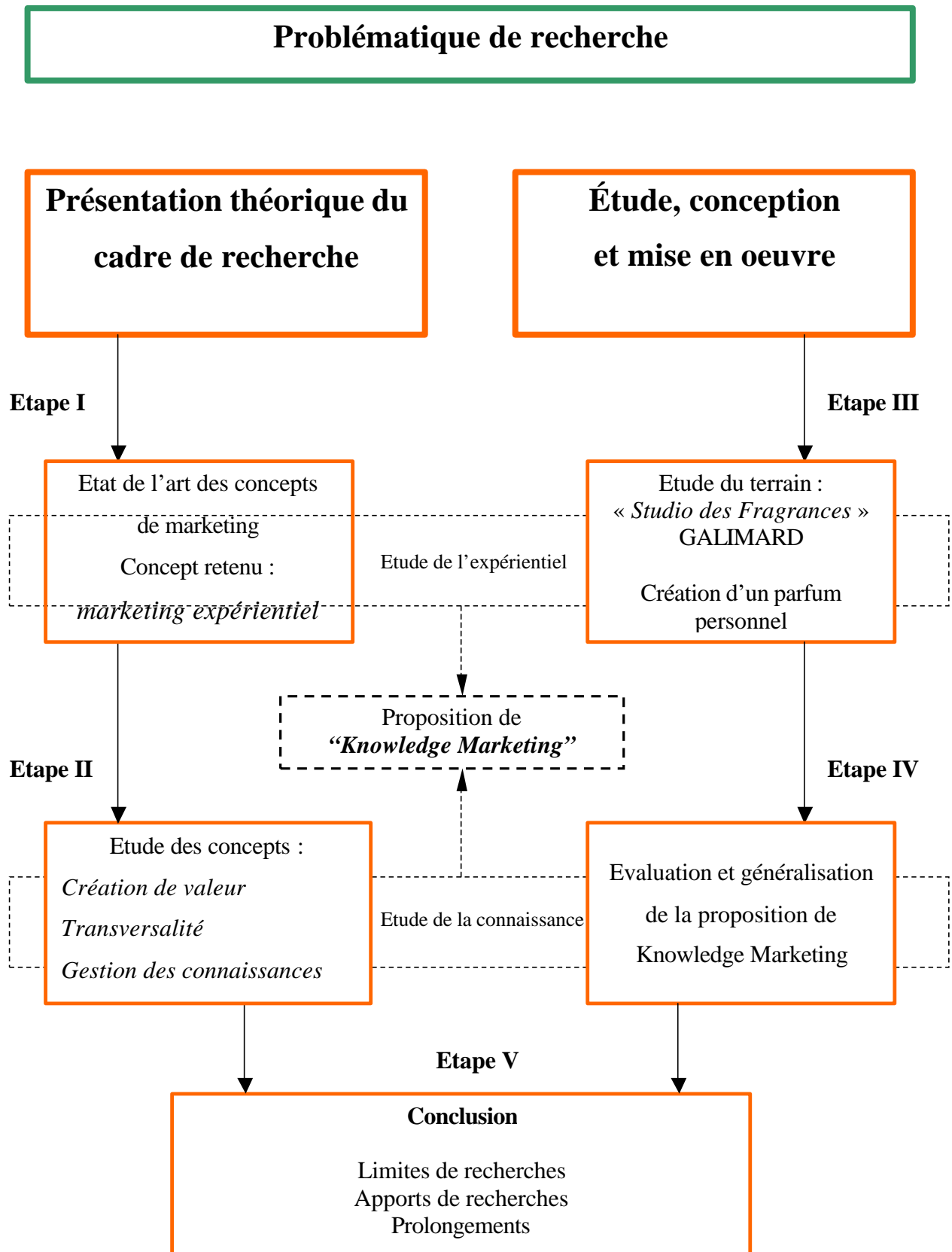
Ensuite, le **chapitre II** étudie les concepts de valeurs pour se rapprocher de la problématique « marketing-organisation » par le biais du concept de connaissance. De cette étude, découlent les enseignements pour notre proposition intermédiaire de « marketing transversal », en particulier ceux visant à intégrer les activités dans la chaîne de valeur par les relations « client-producteur ». Le mécanisme de conversion de la connaissance organisationnelle de Nonaka est étudié pour aboutir à la formulation d'une question propre à notre recherche en marketing.

Nous tenterons dans la **deuxième partie** de notre thèse une proposition construction du « Knowledge Marketing » et du concept d'intégration de la connaissance « client-producteur ».

Dans le **chapitre III**, nous tenterons de modéliser le processus de création de parfums au sein du « *Studio des Fragrances* » de Galimard dans le but de vérifier la faisabilité de la proposition. Cet intérêt de modélisation doit, en effet, nous faire comprendre le processus de création des parfums personnels, pour pouvoir le projeter dans un procédé impliquant des technologies innovantes et des T.I.C.

Enfin dans le **chapitre IV**, nous présenterons le bilan d'expériences du terrain ayant pour objet l'évaluation et la généralisation de la proposition du Knowledge Marketing. Cette présentation se fera à partir du procédé de création de produits personnels, ainsi que par la construction de projets de marketing dont la finalité est l'élaboration et la mise en œuvre d'un procédé compatible avec l'utilisation des technologies innovantes, les T.I.C.

# PLAN THEMATIQUE ET ETAPES



# **PREMIÈRE PARTIE**

## **LA CONSTRUCTION D'UNE PROPOSITION DU MARKETING FONDÉE SUR LA CRÉATION DE CONNAISSANCES**

Cette première partie se propose de poser les fondements théoriques pour la construction d'une approche du marketing basée sur la notion de connaissances.

La discussion est partagée en deux chapitres :

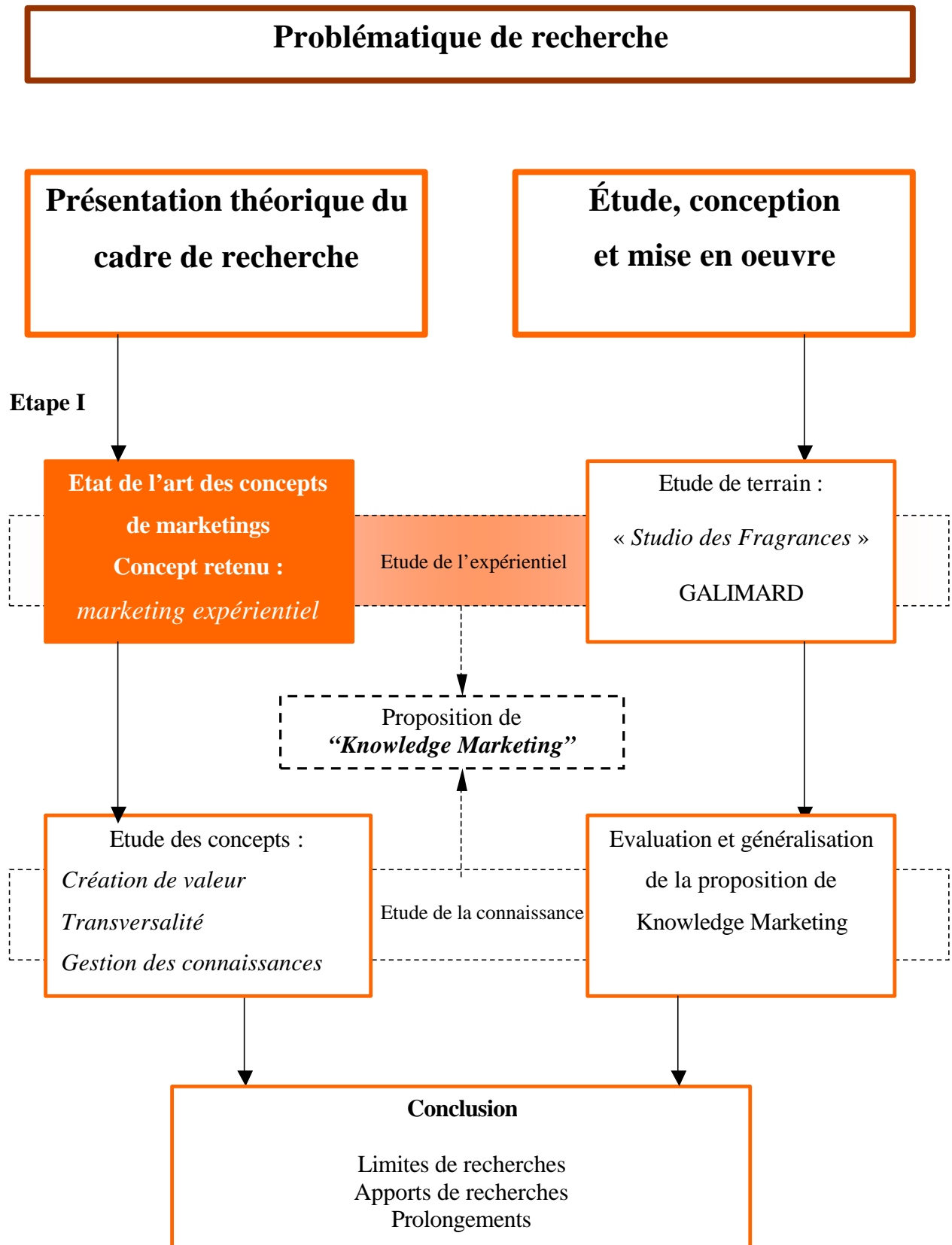
- le premier chapitre :

explore les discussions sur le concept théorique du marketing. Il montre que les approches théoriques basées sur la notion de besoins ne constituent pas un cadre théorique pertinent à la construction du projet de marketing des produits personnels. Ce chapitre découvre les insuffisances théoriques de la notion du marketing basé sur les besoins et retient une définition pertinente pour la recherche.

- le deuxième chapitre :

se propose d'étudier l'approche de transversalité d'une entreprise en reliant le système de valeurs selon le point de vue des différents acteurs de l'entreprise. Le terme « besoin » nous paraissant inadapté, les termes « valeur » et « connaissance » lui seront préférés. Cette présentation induit une proposition de « Marketing Transversal », l'étude de connaissances d'acteurs impliqués dans l'entreprise que nous nous proposons d'élaborer. Ce chapitre mobilise la notion de connaissance organisationnelle pour compléter notre cadre théorique. La notion de connaissance exige l'examen de trois critères structurant les différentes approches du marketing. Cet examen débouchera sur la proposition d'une construction de marketing de produits personnels basé sur la notion de connaissances.

# PLAN THÉMATIQUE I



# **CHAPITRE I**

## **Vers une proposition du marketing fondée sur la création de connaissances**

Le problème de besoins a toujours été bien ambigu dans la recherche académique et soulève des débats parmi les spécialistes en marketing. Or, la définition et le rôle du marketing ont été présentés soit comme « *une fonction de l'entreprise* », soit comme « *un ensemble d'outils* » destiné à satisfaire les besoins des consommateurs. Cette fonction de l'entreprise doit soit bien identifier les besoins des consommateurs afin de proposer un produit adéquat, soit élaborer un ensemble d'outils permettant de créer les besoins en produit. La résolution du problème *besoin identifié/besoin construit* par la recherche n'a pas abouti à une définition du marketing acceptable.

Les marketeurs qui souhaitent identifier les besoins des consommateurs se heurtent à plusieurs problèmes pour atteindre cet objectif : les consommateurs ne veulent pas répondre, ou au contraire, par leur générosité, trompent le marketeur en pensant bien faire en répondant. Certains consommateurs ne parviennent pas à identifier leurs besoins ou ne les connaissent pas. En ce qui concerne la construction de besoins, les marketeurs prennent le chemin de la conquête du consommateur.

Le domaine des produits personnels olfactifs est empreint par les particularités du marketing. Même si le consommateur a un besoin biologique d'odorat, il est très difficile de dire que le consommateur aura, en même temps, un besoin en produit personnel qui est celui complexe artificiel. Le consommateur ne connaît pas *a priori* toute la complexité des composantes qui le satisferont. Enfin, le consommateur ne sait pas composer son produit personnel et il ne maîtrise pas la complexité de la méthode. Les approches du marketing fondées sur la notion de besoins ne proposent pas de solutions qui permettent de résoudre ces problèmes particuliers sur le terrain.

Nous voulons comprendre ce phénomène de création d'un produit personnel (individuel) afin de mettre en évidence les insuffisances théoriques de la définition du marketing. Après avoir présenté la problématique du concept de marketing, nous tenterons de démontrer que les approches traditionnelles du marketing basées sur la notion des besoins ne constitue pas un cadre pertinent pour la recherche.

Un autre insuffisance se caractérise par la notion des besoins du produit indépendamment du processus de construction des relations avec le consommateur. On trouve ici l'idée de séparation entre le producteur et le consommateur et, entre la production des relations marchandes et la création de connaissances sur le produit. Or, nous remarquons que la dynamique des relations *client-producteur et inter clients* se construit au fur et à mesure des expériences communes. Nous discuterons de cette proposition dans ce chapitre.

Identifier ou construire les besoins, les consommateurs sont plutôt confrontés aux expériences de la consommation plus complexe.

Le concept de postmodernité a fait son apparition en marketing assez récemment, essentiellement grâce à des auteurs comme HIRCHMAN, HOLBROOK, FIRAT ou VENKATESH. Il a donné lieu à quelques contributions majeures, notamment à une réflexion quant aux paradigmes permettant d'appréhender la complexité de la consommation postmoderne. Le concept du marketing post-moderne a été développé par BADOT et COVA (marketing tribal) et par HETZEL (marketing expérientiel) qui mettent de côté la notion de besoins et fondent leurs réflexions sur la notion de liens et d'expériences.

Dans le dernier paragraphe, nous traiterons les états caractérisant le marketing afin de pouvoir définir le domaine de recherche adéquat à notre projet de terrain. Notre proposition de marketing se fondera sur le postulat de création de valeur et de connaissances lors d'expériences de consommateurs dans l'entreprise.



## **Introduction**

Les historiens du management s'accordent en général à faire remonter l'apparition de la notion du marketing au début du siècle (COCHOY, 1999, VERNETTE, 2000). Les années cinquante voient apparaître des concepts de plus en plus sophistiqués d'étude de la demande. Après avoir fait ses preuves dans le domaine des biens de grande consommation, le marketing se propage dans d'autres domaines avec l'apparition de plusieurs approches. Les premiers outils vont permettre l'application d'une connaissance générale du marketing comme la segmentation, le marketing-mix, les modèles basés sur le principe « stimulus-réponse ».

Cette recherche nous amène à penser que le monde occidental est entré dans une économie de la connaissance. Le passage du mass-marketing au micro-marketing correspond à la fois à une tendance à la demassification des comportements ainsi qu'au développement d'un ensemble d'outils, regroupés sous le vocable « marketing relationnel », puis « marketing interactif ». Les possibilités accrues de mémorisation des données ont profondément bouleversé les rapports industriels et commerciaux et il est apparu possible d'appliquer la technologie de la connaissance-client.

Les changements technologiques ainsi que la personnalisation du commerce grâce à l'Internet, ont amené les entreprises à s'interroger sur la connaissance personnelle des consommateurs. En effet, l'évolution vers des marchés électroniques mondiaux ouvre la possibilité pour les clients, les entreprises ou les consommateurs, d'avoir accès aux bases de connaissances spécifiques personnalisées. Simultanément, les entreprises confrontées à la concurrence peuvent, grâce aux méthodes d'apprentissage de leurs clients et à l'interactivité dont ils bénéficient, développer de manière beaucoup plus adéquate et personnaliser les produits et services qu'elles leur proposent. La connaissance personnalisée, l'expérience et l'action spécifique deviennent le centre du marketing.

Cette volonté d'interactivité sera sans doute plus affirmée dans l'avenir avec la révolution multimédia. Le rôle du détenteur de la connaissance sera encore plus prépondérant qu'aujourd'hui. Ainsi, dans notre réflexion, nous tâcherons de souligner les innovations issues du marketing qui permettraient de mieux appréhender un contexte encore instable. Afin de présenter au mieux ces changements, nous nous focaliserons sur le passage d'un marketing de masse à une conception plus interactive. Après avoir montré l'évolution du concept de marketing et les liens

sociaux, on se penchera dans notre recherche sur les outils du marketing basé sur la connaissance.

C'est pourquoi nous verrons dans un premier paragraphe les raisons du passage d'un marketing basé sur la connaissance généralisée à un marketing relationnel basé sur la connaissance individualisée, puis à un marketing basé sur les expériences personnelles des consommateurs.

Interpréter les tendances en marketing des années 1980-2002 est une tâche complexe et ne peut pas être dissociée des mutations du système socio-économique. En effet, l'évolution de la pensée est profondément conditionnée par le contexte ambiant et il faut bien reconnaître que les schémas explicatifs du marketing traditionnel sont incapables de comprendre la réalité de la consommation actuelle. Il est donc apparu indispensable pour le marketing d'avoir une nouvelle construction et de modéliser les phénomènes complexes. Le marketing s'est longtemps penché sur les problématiques des besoins et du développement de produits. Nous proposons un autre axe de recherche en nous fondant sur l'approche expérientielle post-moderne.

Ces mutations sont réalisées par des stratégies d'entreprises originales, en rupture avec le passé, ce qui oblige à effectuer un « reengineering ». Afin d'illustrer au mieux ces interrelations entre concepts paradigmatiques et facteurs conjoncturels, on s'arrêtera sur l'évolution des approches théoriques, puis sur les changements du système socio-économique avant de traiter de nouveau le concept de marketing.

# I. LES ÉVOLUTIONS DES CONCEPTS ET DES APPROCHES DU MARKETING

La perspective historique comprend la description des événements à travers le temps. Elle fournit une description du changement et des moyens de compréhension du processus de changement. En rédigeant notre thèse, nous devons revoir d'un oeil critique l'attention qu'ils ont jusqu'à présent accordée à l'histoire de ce concept et ses implications historiques.

Le marketing management, positionné pendant de nombreuses années comme le paradigme marketing (MARION, 1995), voit son importance contestée au profit de nouvelles approches, développées tout d'abord en marketing industriel, puis en marketing des services et en marketing relationnel (FLAMBARD-RUAUD, 1997). Celles-ci considèrent la capacité à structurer et à gérer de manière effective la relation comme un facteur clé de succès et une source d'avantage concurrentiel. Ce phénomène est la conséquence des changements profonds intervenus dans l'environnement technologique, ainsi que dans les caractéristiques des marchés. Cette mutation est telle, que des auteurs comme ACHROL (1991), BADOT et COVA (1992), TEDLOW (1997), BOISDEVESY (1997), LEHU (1996), la décrivent comme un changement de l'approche. Enfin, COCHOY (1999) donne une interprétation sociologique d'une histoire du marketing.

Dans les bibliographies actuelles on peut trouver les différentes chronologies du développement du concept théorique de marketing.

Selon MICALLEF (1997), « *traiter des théories du marketing, c'est s'interroger sur leur validité scientifique, au moment où les mutations de l'environnement obligent à une refonte de la pensée et de l'action* ». C'est aussi « *s'interroger sur leur contenu et leur capacité à globaliser et synthétiser l'ensemble de la recherche* ». Il faut donc selon lui distinguer trois cycles de la pensée, qui couvrent la période 1900-1990:

1. Premier cycle 1900-1950: d'un marketing descriptif à un marketing analytique;
2. Deuxième cycle 1950-1970: d'un marketing conceptuel, holistique et social à une métathéorie du marketing;
3. Troisième cycle 1970-1990: d'une épistémologie du marketing aux tentatives de théorisation générale.

L'étude historique apparaît particulièrement enrichissante car elle montre que la notion de marketing a connu des étapes et des évolutions au cours du XXe siècle. L'hypothèse initiale permettant de comprendre la chronologie choisie consiste à postuler qu'il ne peut être considéré comme fortuit qu'une définition de ce concept soit utilisée sans tenir compte du contexte social et économique du moment.

Selon TEDLOW (1997), qui s'efforce de montrer l'histoire du marketing des biens de consommation aux Etats-Unis, nous avons connu trois périodes distinctes. En conséquence, l'analyse proposée distingue (TEDLOW, 1997) :

- la période tayloriste et post-tayloriste, caractérisée par la montée en puissance de la production mécanisée et standardisée (à partir de 1900 )
- la période fordiste associant production et consommation de masse généralisée ( à partir de 1940)
- la période post-industrielle, inaugurée avec la crise de la précédente et la remise en cause de la consommation de masse avec montée corrélative des services ( à partir de 1970).

Cette analyse diachronique est donc menée en associant au concept de marketing une réalité matérielle, basée sur le produit et non pas sur la clientèle de l'entreprise. Depuis les premières conceptions du marketing, la nature de celui-ci a beaucoup évolué. Aujourd'hui, dans de nombreux contextes, de nouvelles formes d'organisation sont en train de remplacer les transactions simplement basées sur les mécanismes du marché et les organisations bureaucratiques hiérarchiques traditionnelles. La description historique du marketing doit être prolongée, du point de vue de sa pertinence, pour la théorie du marketing et pour les pratiques d'entreprise.

Une perspective théorique considère le marketing comme l'ensemble des techniques et principes destinés à réguler les échanges, ceux-ci pouvant prendre une forme transactionnelle ou relationnelle (FLAMBARD-RUAUD,1997). Nous verrons plus bas que pendant quarante ans, la recherche marketing a privilégié la logique de la transaction matérielle basée sur la notion de besoin à celle de la relation et de l'interaction.

Nous présentons ici les concepts de marketing permettant de poser une problématique globale.

### **1.1. Le marketing fonctionnel**

Les premiers travaux définissent le marketing comme processus social dans lequel des systèmes distributifs évoluent pour rencontrer les besoins sociaux. Les participants à ce processus créent des transactions, sous des conditions de contraintes économiques et socio-techniques, résultant de différentes formes d'échanges. C'est l'ère du marketing fonctionnel et institutionnel. Ces premières études sont caractérisées par l'absence relative d'une orientation manageriale.

A partir de 1948 la situation commence à changer, lorsque l'Association Américaine du Marketing définit le marketing comme: «*la réalisation d'activités commerciales destinées à lier flux de biens et de services d'un producteur à un consommateur ou à un utilisateur* ». Cette définition, très peu modifiée en 1960, représente un changement important : elle définit le marketing comme un ensemble d'activités manageriales plutôt que économiques.

### **1.2. Le marketing opérationnel**

Le marketing fut influencé par les autres sciences sociales telles que la psychologie, la sociologie et l'anthropologie. C'est ainsi qu'est apparu le concept du marketing-mix. Le marketing-mix était utilisé pour exprimer le fait que le management pouvait atteindre certains objectifs prédéterminés par la manipulation de variables, que McCarthy, plus tardivement, a défini par « 4P » : *Produit, Prix, Place et Promotion*.

De même, est aussi apparu le concept de marketing management dans les années 1950, comme la prise de décision concernant les produits, la promotion, les canaux de distribution et la localisation. Dans la bibliographie cette période est indiquée comme celle du marketing opérationnel. Sa conception se caractérise par deux éléments essentiels:

- la priorité est la demande;
- le marketing reste sur le terrain de la transaction

A partir des années 50, l'entreprise est distinguée d'une clientèle de proximité fidélisée au profit d'un consumérisme anonyme, fortement concurrentiel et incertain. A la production de masse correspond la consommation de masse dont la conséquence est la standardisation des produits. Le marketing est donc conçu comme une discipline uniquement orientée vers l'entreprise, son produit et le marché.

### **1.3. Le marketing stratégique**

Parallèlement à cette évolution, les changements rapides affectant l'environnement avec le progrès technologique et le développement du commerce international tendent à accroître l'intérêt du marketing et, en particulier, du concept stratégique. Sa mission est d'orienter l'entreprise vers les opportunités attractives, vers des segments et des couples « produits-marchés » qui correspondent bien aux stratégies, à ses capacités. Le concept du marketing stratégique offre des perspectives de rentabilité conformes aux objectifs généraux de l'entreprise.

Certains chercheurs se réfèrent au cadre théorique de l'économie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1981) : la transaction est l'unité d'analyse de base. Une transaction se fait quand un bien ou un service est transféré au travers d'une « interface technologique séparable ». Celle-ci se produit quand deux agents spécifient, contractuellement, l'échange d'un bien ou d'un service particulier. Williamson dépasse la conception micro-économique classique, qui postule une organisation des transactions uniquement par le marché. Pour lui, les transactions peuvent être organisées à l'intérieur même de l'organisation (WILLIAMSON, 1981). Les paramètres de l'analyse sont : le coût de la transaction, le contexte de la transaction

et, enfin, le type de transaction. Le contexte de la transaction est fondamental pour la formation du coût de l'échange. Il s'agit des composantes du marché et des facteurs comportementaux des institutions et des individus qui les composent. Williamson estime que le coût de transaction est lié au degré de confiance entre les partenaires commerciaux, qui dépend lui-même de deux principes essentiels du comportement individuel, la rationalité limitée et l'opportunisme.

#### **1.4. Le marketing des services**

A partir de la fin des années 70, le management des services traite simultanément la production et la consommation. Cela suppose l'existence du client dans le système de production. Cette dimension est explicitement intégrée dans un modèle de référence, celui du marketing des services.

En 1974, RATHMELL (1974) évoque la double interaction existant entre le client et le vendeur, non seulement lors de la vente du service, mais aussi dans sa production. Dans les années 60-80, LANGEARD et EIGLIER (1975, 1987) approfondissent ce point.

D'une part, les services supposent un contact direct prestataire/client : l'acheteur doit en effet, à un moment donné, être en contact avec l'entreprise qui offre le service. D'autre part, le client participe au processus de prestation d'un service, l'adhésion du client étant nécessaire pour que le service soit fourni dans de bonnes conditions d'efficacité.

LANGEARD et EIGLIER (1987) affinent l'analyse en proposant une approche d'ensemble du système de production d'un service, qu'ils nomment « *servuction* » et qui intègrent explicitement cette coproduction du service. Quatre éléments principaux composent ce système de *servuction* : le client, le support physique nécessaire à la production du service, le personnel en contact avec les clients et le système d'organisation interne de l'entreprise de services. Le service est alors la résultante de l'interaction entre les trois premiers éléments. Le système modélise ainsi certaines caractéristiques de la production dans les services parfois intangibles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MUNOS (1999, p.57) remarque : « *Une servuction peut être assimilée à un organisme vivant, qui a une identité propre, où le clonage reste difficile et au sein duquel le client devra « sentir » l'essence qu'il est venu chercher. Une servuction a aussi une « âme », un climat, une atmosphère très particulier.* »

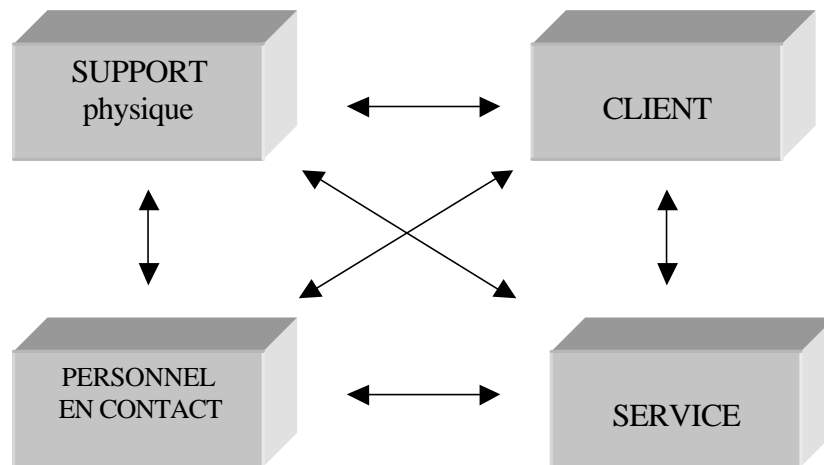


Figure 1.1. Le système de servuction

Source : LANGEARD E. et EGLIER P., 1987

Le modèle de *servuction* ne s'interroge pas réellement sur le statut du client dans la production. Il met en évidence le fait que les clients appartiennent au système de production, mais il ne précise pas à quel titre. Le client est-il une cible de la production des services, ou la ressource intellectuelle, mobilisée par le système ? Il n'indique pas non plus les modes de collaboration du client en production. La connaissance du client n'est pas intégrée dans « la servuction ».

Dans certains cas, et notamment dans le système de production services « interactifs », le client intervient à la fois comme cible et comme ressource dans des transformations portant sur des cibles diverses.

### 1.5. Le marketing des services aux entreprises

Le marketing des services aux entreprises (M.S.E.) s'appuie également sur deux champs de recherche : le marketing *business-to-business* et le marketing de services industriels.

MICHEL, VALLA et SALLE (1996), MARION et CARREL-BILLARD (1996) présentent les relations inter-organisationnelles. La complexité de cette proposition de situations comporte de larges champs d'investigation du marketing industriel.



L'interaction du marché au quotidien est au cœur de la problématique du M.S.E.

FLIPO (1999) propose une typologie élémentaire des services selon les catégories d'activités de services aux entreprises<sup>2</sup>. Celles-ci sont séparées en deux grands sous-ensembles : d'une part, les prestations intellectuelles (services professionnels : l'étude, le conseil, l'assistance) et, d'autre part les services de masse (le transport, le travail temporaire, le nettoyage). Cette typologie des services est inspirée de travaux en fonction du type de relation qui existe entre prestataire et client.

La première constatation, faite en marketing des services, est qu'il est impossible de limiter le contact client au processus achat-vente. Ce que LANGEARD et EIGLIER (1994) qualifient de relation commerciale<sup>3</sup>. Ils appellent alors relation globale une relation « *qui englobe aussi bien le processus de production et de distribution que celui de consommation du service* ». Dans ce type, le client n'est plus simplement l'acheteur, il est aussi l'employé partiel auquel le prestataire demande de participer à la réalisation de la prestation.

La seconde constatation, faite en marketing inter-organisationnel, est l'impossibilité de limiter le contact à une seule personne. Un fournisseur ou un prestataire de services doit organiser les contacts, entre son « centre de vente » et le « centre d'achat » du client, intégrant des individus n'ayant pas tous le même rôle dans la relation.

Ces deux constats conduisent à explorer les modes de collaboration entre l'entreprise de service et une organisation-client. Les chercheurs montrent qu'une relation globale comprend plusieurs niveaux :

1. la gestion commerciale de la relation, le co-pilotage
2. la coproduction des prestations.

S'appuyant sur l'implication du client, ils construisent l'approche du marketing, en mettant en parallèle des approches liées aux théories des services avec d'autres liées au marketing inter-organisationnel.

---

<sup>2</sup> FLIPO, J.P., « Activités de service et relations inter-entreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface. », *Revue Française de Marketing*, N° 171, 1999, p. 63-76

<sup>3</sup> LANGEARD, E. et EIGLIER, P., « Relation de service et marketing, *Décision Marketing*, 2, 1994, pp.13-21.

FLIPO (1999) analyse la nature de l'interaction dans ce type de prestations de services. En effet il les distingue selon deux critères principaux :

- d'une part, l'intensité du contact avec le client,
- d'autre part, par le contenu de cette interaction.

Parmi des travaux portant sur l'identification des niveaux d'interaction, on peut citer aussi GADREY (1994), qui distingue les interactions opérationnelles de coproduction et les relations sociales de contrôle et de régulation de l'action, c'est-à-dire de co-pilotage. Cette distinction est intéressante dans la mesure où les échanges dont les interactions résultent n'ont pas tous la même finalité. Dans le contexte inter-organisationnel, les individus impliqués dans une relation globale ont des rôles différents. Ainsi, des décideurs peuvent être identifiés, dont certains ne se préoccupent pas de la gestion de production, mais uniquement de la gestion de la relation à un niveau politique et/ou commercial. Cette diversité de rôles conduit à distinguer deux types d'interactions :

- les interactions liées à la gestion commerciale de la relation ;
- les interactions liées à la réalisation d'une prestation, qui comprennent des interactions de co-pilotage opérationnel ( la définition et le suivi de la prestation), et les interactions de coproduction ( la mise en œuvre de la prestation).

Cette distinction entre les individus d'une organisation-client impliqués dans une relation globale conduit à formaliser l'idée d'une distinction entre le centre de coproduction du client qui copilote et co-produit des prestations et son centre d'achat. De même, on distingue, le centre de vente du prestataire par rapport à son centre de réalisation, qui comprend l'ensemble des intervenants chargés de la réalisation de la prestation.

Représenter une relation globale revient ainsi à décrire une double relation, liée à l'idée de coexistence d'une sphère de gestion commerciale de la relation d'une prestation (MARION et CARREL-BILLARD, 1996) :

- la sphère de gestion de la relation commerciale concerne le processus de vente-achat, ainsi que le suivi de la relation commerciale ; elle correspond au centre de vente du prestataire, au centre d'achat du client et à la relation qui les unit, telle que décrite dans le modèle interaction

- la sphère de réalisation d'une prestation concerne la définition, la mise en œuvre, le contrôle et le pilotage de la prestation ; elle correspond au centre de réalisation du prestataire, au centre de production du client et à la relation qui les unit.

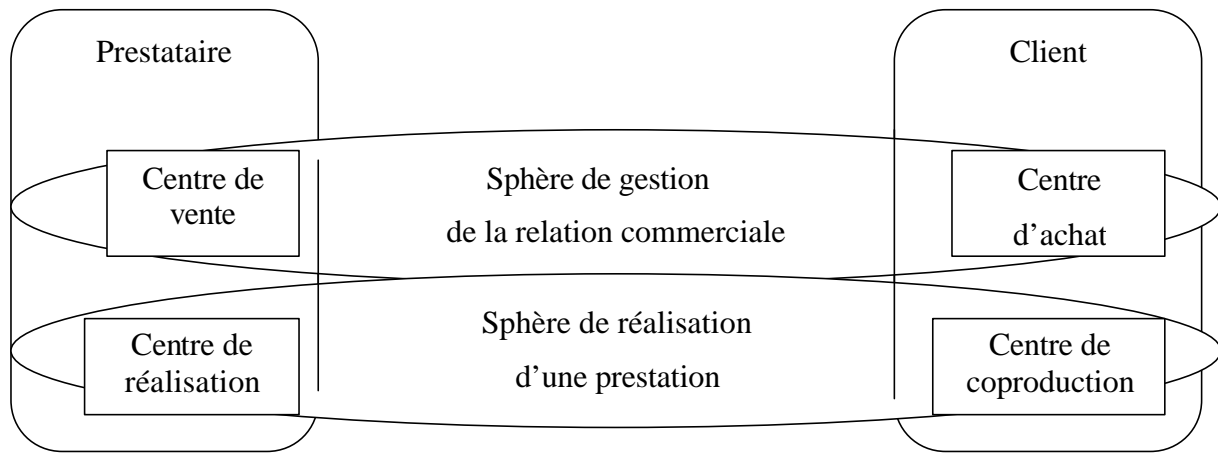


Figure 1.2. La sphère de gestion de la relation commerciale et sphère de réalisation d'une prestation.

Source : Marion et Carrel-Billard, 1996

La proposition de quatre facteurs qui permettent de comprendre la participation effective du client (MARION et CARREL-BILLARD, 1996) :

- la participation du client voulue par le prestataire ;
- la participation du client voulue par lui-même ;
- l'organisation de la participation du client par le prestataire
- la capacité potentielle du client à participer.

Ces éléments sont interdépendants. En déterminant la participation qu'il attend du client, le prestataire devra tenir compte à la fois de l'organisation des opérations qu'il a mises en place, de ce que le client veut et de ce qu'il peut faire. De même, la participation voulue par le client va être influencée par ce que le prestataire veut qu'il fasse et l'organisation des opérations qu'il va mettre en place pour ce faire, ainsi que par ce que le client est lui-même capable de faire.

Du côté du client, on distingue que sa participation peut être influencée par des intérêts (MARION ET CARREL-BILLARD, 1996) :

- l'intérêt intrinsèque de la participation est l'intérêt qu'un individu peut avoir à faire ce qui est attendu de lui ;
- l'intérêt perçu de la participation est l'intérêt dont l'individu concerné a conscience qu'il pourra retirer de sa participation ;
- l'importance relative de la participation est l'importance que l'individu concerné accorde à sa participation par rapport aux bénéfices qu'il pense tirer de la prestation.

Un marketing d'offre est indissociable de la démarche présentée ici, et non contradictoire avec un marketing-achat dynamique de la part du client : c'est en effet de la rencontre des deux que jaillit la co-production créative du service. On peut conclure : le client fait l'appel d'offre sur la prestation des services, et c'est le fournisseur qui découvre et enrichit les besoins afin de les résoudre. Dans ce cas il s'agit d'une démarche de « marketing de projet ».

Cependant afin de compléter notre classification, on peut ajouter une partie du marketing des services « intellectuels » (VAUTHEY, 1994) et l'élaboration conjointe de l'offre. Cette catégorie est caractérisée par l'interprétation non-ordinaire de l'offre par le client. Il est important de marquer un degré différent de participation du client et l'intensité de l'interaction client-prestataire.

Le courant du marketing de services est à la base du développement de l'approche relationnelle de marketing (BERRY, 1983), apparue comme le courant alternatif après la crise du marketing-management (MARION, 1995, 2000).

## **1.6. Le marketing relationnel**

La perspective relationnelle ne semble donc pas rejeter l'idée du « marketing comme échange », mais l'intégrer dans une représentation re-socialisée des transactions : non une transaction épisodique, mais un ensemble de transactions inscrites dans le cadre d'une relation.

La théorie de l'échange relationnel, appelée souvent « cadre de Macneil » est fondée sur trois propositions clés (Macneil, cité par FLAMBARD-RUAUD (1997) :

1. Pour que les contrats fonctionnent, une série de normes communes « contractuelles » doit être présentée
2. Chacune des normes doit être manifestée dans une voie indicative d'une transaction discrète ou d'un échange relationnel
3. Les différents types d'échanges peuvent être distingués en termes de manifestations discrètes ou relationnelles des normes contractuelles communes.

Pour DWYER, SCHURR et OH (1987): « *les participants à l'échange relationnel peuvent en retirer des avantages personnels, des satisfactions complexes, de nature non-économique et s'engager dans des échanges sociaux* ». (DWYER, SCHURR ET OH cité par FLAMBARD-RUAUD (1997). Ces chercheurs proposent un modèle, fondé sur la théorie de l'échange, qui structure le développement d'une relation efficace entre vendeurs et acheteurs.

Considérant l'échange relationnel comme un processus interactif entre ces deux partenaires, ils identifient cinq phases principales qui s'enchaînent chronologiquement les unes après les autres.

Ces étapes sont (DWYER, SCHURR et OH,1987):

1. l'éveil ou prise de conscience;
2. l'exploration (attraction, communication, discussion, influence, normes sociales relationnelles);
3. l'expansion (satisfaction relationnelle);
4. l'engagement (contributions, crédibilité);
5. la rupture ou dissolution.

Pour mieux comprendre la nature de l'approche relationnelle, FLAMBARD-RUAUD (1997) compare les effets, liant l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle. On peut admettre le fait que si dans le paradigme neo-classique (échange transactionnel), la croyance est que la concurrence entraîne l'efficacité, dans l'échange relationnel, la croyance est que la concurrence est destructive et la coopération mutuelle est productive et conduit à une création

de valeur plus forte. Dans l'analyse micro-économique (échange transactionnel), les acteurs marketing ont des rôles bien définis: ils créent indépendamment de la valeur qu'ils distribuent sur une place de marché. L'échange relationnel, quant à lui, est basé sur la création de valeur plutôt que sur la distribution de valeur (FLAMBARD-RUAUD, 1997).

Ainsi, le développement de l'échange relationnel marque un changement significatif dans la discipline de marketing. En effet, le but que se fixe l'entreprise, désireuse d'instaurer un type de rapport d'échange relationnel avec son partenaire, consiste à maîtriser les problèmes d'incertitude et de dépendance. La démarche vise alors à structurer de façon adéquate la relation, par une coordination des efforts et la création d'une communauté d'intérêts qui joue le rôle de moteur du développement de l'échange continu.

Si l'on admet que l'entreprise faisant face à une incertitude, cherche à maîtriser cette dernière, le recours au marketing relationnel peut être conçu comme un moyen d'atteindre cet objectif. En développant un ensemble d'actions marketing visant à maintenir des relations d'interdépendance dans le temps et à impliquer le client dans la création de la valeur, le fournisseur compense l'incertitude liée au système technique, par la sécurité et la stabilité (DUBOST, 1997). Cette proposition est illustrée sur les figures présentées ci-dessous.

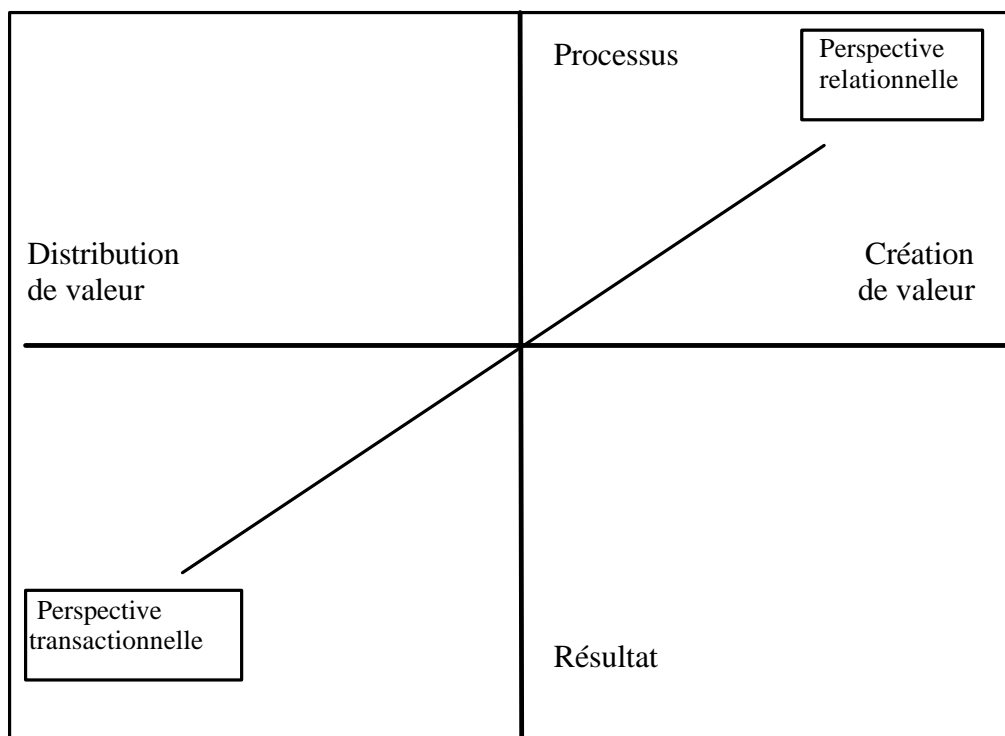


Figure 1.3. La perspective relationnelle versus transactionnelle

## 1.7. Le marketing inter-organisationnel

Après avoir fait ses preuves dans le domaine des biens de grande consommation, le marketing a fait acte de propagation à d'autres domaines; propagation se traduisant par l'apparition de marketing spécifique, comme le marketing industriel et le marketing Business-to-Business.

L'objectif de départ était de faire pratiquer aux entreprises exerçant des échanges inter-organisationnels, un marketing articulé autour de l'idée d'action sur le client, avec une définition anticipée des termes de l'échange tels que le produit et le prix. Le marketing est centré sur la transaction, c'est-à-dire l'acte d'achat industriel isolé du contexte général de la relation client/fournisseur. Ces échanges ne sont pas la conséquence d'un comportement opportuniste fondé sur l'intérêt individuel d'un acteur indépendant, recherchant une satisfaction à court terme au travers de l'accès aux ressources. Au contraire, ces échanges sont fondés sur la mutualité d'intérêts d'acteurs indépendants recherchant au travers d'une relation de confiance à long terme, une réduction des coûts de transaction et un contrôle des ressources (FLAMBARD-RUAUD,1997).

Ces travaux reflètent également le développement de la perspective relationnelle à partir d'une perspective industrielle. Ce cadre a permis le développement de nouvelles approches de marketing inter-organisationnel, fondées sur la gestion du portefeuille de relations clients que certains ont nommé « marketing de la relation » ou « marketing relationnel ». En conséquence, nous disposons d'un cadre d'analyse précis de l'interaction client/fournisseur en milieu industriel (MICHEL, VALLA, SALLE, 1996).

Les principales dimensions de ce cadre sont (BADOT et COVA, 1992):

- le centre d'achat;
- le centre de vente;
- leur interaction dans une perspective à court terme (une commande);
- leur interaction dans une perspective de maintien de la relation à long terme qui s'est instaurée entre les deux parties;
- l'atmosphère qui caractérise l'environnement direct de la relation;
- l'environnement général de la relation.

Une des premières conséquences notables de l'émergence de cette nouvelle approche a été la remise en question du concept de marketing-mix. En effet, à côté de la manipulation par quatre variables dans la fonction de l'entreprise pour faire agir un consommateur individuel relativement passif sur un marché concurrentiel, l'entreprise a pour but de créer et de maintenir une relation avec un centre d'achat interactif sur un marché concentré.

La stratégie marketing peut se décomposer en cinq dimensions (BADOT et COVA, 1992):

- la technologie;
- les segments de marchés sélectionnés;
- l'offre de base;
- les clients sélectionnés;
- l'offre adaptée aux clients sélectionnés.

Une conséquence majeure de cette approche, dite de marketing relationnel, a été la réhabilitation de la négociation comme support de l'interaction. Au début des années 1980 s'est développée une nouvelle approche du marketing, dite « approche réseau » qui est englobée par le concept d'interaction. Le réseau apparaît alors pour l'entreprise, comme un ensemble connecté d'interactions (liens informels) et d'accords interfères de type coopération (liens formels). Dès lors, les maîtres mots de l'action marketing deviennent *le temps et la confiance*, investis dans les relations et le réseau (BADOT et COVA, 1992).

Conformément à la définition de MORGAN ET HUNT (1994), le marketing relationnel désigne toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis. Contrairement à la transaction discrète, caractérisée par une durée courte et la faible importance de l'identité des parties y prenant part, l'échange relationnel est un échange durable, où les partenaires s'impliquent mutuellement afin d'atteindre des objectifs communs ( DWYER, SCHURR & OH 1987). Un tel échange se caractérise par la présence de normes relationnelles entre les partenaires, parmi lesquelles figurent la solidarité, l'intégrité des rôles, ou l'orientation à long terme. A ce sujet, le cadre théorique utilisé par le chercheur dans l'élaboration des modèles, influence directement la nature des variables de contexte relationnel. Par exemple, si ce dernier se situe dans le cadre d'analyse de la psychologie sociale de l'échange, il aura recours à des variables telles que la confiance, l'implication, le partage des valeurs, ou encore l'empathie et la sincérité en tant que variables explicatives de la formation et du maintien de relations fortes et durables (BARNES, 1995).



Le tableau suivant reflète en résumé la multi-dimensionnalité de l'échange et propose de différencier les aspects transactionnels et relationnels du marketing.

<b>Elément de l'échange</b>	<b>Echange transactionnel</b>	<b>Echange relationnel</b>
<u>Caractéristiques situationnelles</u>		
Dimension temporelle		
surveillance	Hasard	Processus volontaire
horizon temps	Début précis, durée courte, marquée par l'exécution de la transaction	L'échange plus long dans sa durée, reflétant un processus contenu (il doit être vu dans une perspective historique et future)
Nombre de partie	Deux parties	Souvent plus de deux parties
Obligation	Obligations standardisées	Obligations personnalisées et détaillées
Attentes	Des conflits d'intérêt et peu d'unité Aucune difficulté future n'est anticipée car le paiement comptant à l'exécution exclut une interdépendance future	Des conflits anticipés d'intérêt et des difficultés futures sont contrebalancés par la confiance et les efforts pour l'unité
<u>Caractéristiques procédurales</u>		
Relations personnelles	Des relations personnelles minimales; des communications rituelles prédominent	Des satisfactions personnelles non-économiques importantes; des communications à la fois formelles et informelles
Solidarité contractuelle	gouvernée par les normes sociales, des règles, des étiquettes, et des perspectives pour le profit à soi-même	Insistance sur la réglementation par soi-même et légale
Transmissibilité	Transmissibilité complète; peu importe qui remplit l'obligation contractuelle	Transmissibilité limitée; l'échange est fortement dépendant de l'identité des parties
Coopération	Pas d'effort commun	Des efforts communs relatifs à la fois à l'exécution et à l'organisation au cours du temps
Organisation	Aucun futur n'est anticipé	Organisation détaillée de l'échange futur pour satisfaire les changements d'objectifs
Mesure et spécificité	Peu d'attention à la mesure et aux spécificités; l'exécution est évidente	Une attention significative pour mesurer, spécifier et quantifier tous les aspects de l'exécution
Pouvoir	Le pouvoir peut être exercé lorsque les promesses sont faites jusqu'à ce qu'elles soient exécutées	L'indépendance croissante augmente l'importance d'application judicieuse du pouvoir dans l'échange
Partage de bénéfices et des charges	Partage net des bénéfices et des charges en lot; répartitions exclusives aux parties	Partage des bénéfices et des charges; arrangement pour partager et répartir les bénéfices et les charges au cours du temps.

Tableau N° 1 L'échange transactionnel et échange relationnel

## II. LE CONCEPT DU MARKETING DANS L'ENVIRONNEMENT DE LA CONSOMMATION DES PRODUITS PERSONNELS

L'approche du marketing relationnel trouve ses origines dans le contexte relationnel « client-producteur ». En même temps on peut trouver parallèlement une autre approche du marketing relationnel, qui propose d'établir des relations interactives entre un producteur (vendeur) du produit et un consommateur final. Il est généralement convenu que cette dernière constitue une approche centrée sur le consommateur, approche par laquelle une entreprise cherche des relations de travail à long terme avec ses clients. C'est aussi le concept du marketing des relations dans le milieu de la consommation de produits personnels.

On distingue deux approches de l'évolution du marketing de relations : l'une nord-américaine et anglo-saxonne, l'autre d'origine latine (BADOT et COVA, 1992).

La première approche se fonde sur la **personnalisation des produits**, tandis que la deuxième s'appuie sur la création des **produits personnels**.

En effet, on retrouve dans ces propensions la dualité individualisme/tribalisme mise en lumière par l'analyse ethno-sociologique des métamorphoses du lien social et de la consommation. Cette dualité dans la vision de la mutation du marketing s'exprime même de façon géographique. Les propositions nord-américaines et anglo-saxonnes relèvent généralement de l'individualité d'une personne libérale qui cherche des formes de personnalisation individualisée, alors que les seules propositions relevant du tribalisme postmoderne sont de mettre au point les liens sociaux de la recherche d'appropriation et des produits personnels.

Les approches latines s'appuient sur la vision prospective d'une personne postmoderne, ne recherchant pas des produits et des services pour être plus libre, mais surtout des *objets* d'appropriations et des *lieux* de services ( espaces + personnel en contact + clients en contact ) pour se relier aux autres, à une communauté, à une tribu (BADOT et COVA, 1992).

Nous commençons notre étude théorique par l'exploration des méthodes de personnalisation, puis nous traitons la vision du marketing post-moderne.

## **2.1. La vision sur le marketing interactif personnalisé de type « one to one ».**

Les spécialistes nord-américains et anglo-saxons essaient d'adapter ces approches du marketing à l'individualisme et à la recherche de la « proximité du consommateur ». Ce sont le « marketing individualisé », le « micro-marketing », le « marketing des bases de données », le « marketing relationnel » et enfin, le « marketing interactif », le marketing « one to one ».

Un grand développement actuel du courant nord-américain et anglo-saxon en Europe est caractérisé par plusieurs approches des praticiens et des théoriciens, qui indiquent les causes et la nécessité de la transaction de la pensée traditionnelle du marketing vers l'approche interactive.

### **2.1.1. La customisation et l'élaboration d'une offre personnalisée**

Le type de marketing, qui met l'accent sur la personnalisation des messages et des offres destinés au consommateur individuel, s'appelle « le marketing personnalisé ». Grâce à l'existence de fichiers personnels et à la « personnalisation de masse » (*masse customization*), le marketing planifie la communication et les offres à partir de la définition du profil de chaque client et de ses réactions successives. Le marketing a pour objet de cibler la relation avec chaque individu. Cette rhétorique utilise le vocable « interaction » ou « one to one » pour pointer les caractéristiques et les méthodes de personnalisation. A partir du profil particulier, constitué par les historiques de contacts avec chaque individu, il devient possible de mettre en œuvre trois catégories de tactiques relationnelles (MARION, 2000) :

- assurer une certaine continuité des transactions (cartes de fidélité, offres spéciales destinées à un consommateur particulier, cadeaux de cumul, etc.),
- individualiser des messages publicitaires. Grâce aux bases de données, le marketing permet de sélectionner des adresses et de construire des opérations promotionnelles plus ciblées, voir proposer des conseils personnalisés,
- personnaliser les offres au moyen d'une proposition « sur-mesure ».

PEPPERS et ROGERS (1998) ont défini l'entreprise «one to one » comme toute entreprise qui utilise le marketing interactif de produits personnalisés pour :

- suivre les clients individuellement,
- dialoguer avec eux,
- exploiter la remontée d'information de chaque client pour ajuster son comportement envers lui.

Ils comparent les objectifs et les tactiques de l'entreprise «one to one » et celles de l'entreprise traditionnelle. Une entreprise traditionnelle qui pratique le marketing de masse se place dans la dimension personnalisée du produit. Une entreprise qui pratique le marketing «one to one » se place dans la dimension du client individualisé.

L'entreprise qui réussit doit satisfaire deux conditions de base (PEPPERS et ROGERS 1998):

- 1.elle doit satisfaire des besoins;
- 2.elle doit trouver des clients qui ont ce besoin.

Si l'on porte sur un graphique les deux fonctions «satisfaction des besoins » et ciblage des consommateurs, l'entreprise traditionnelle serait représentée :

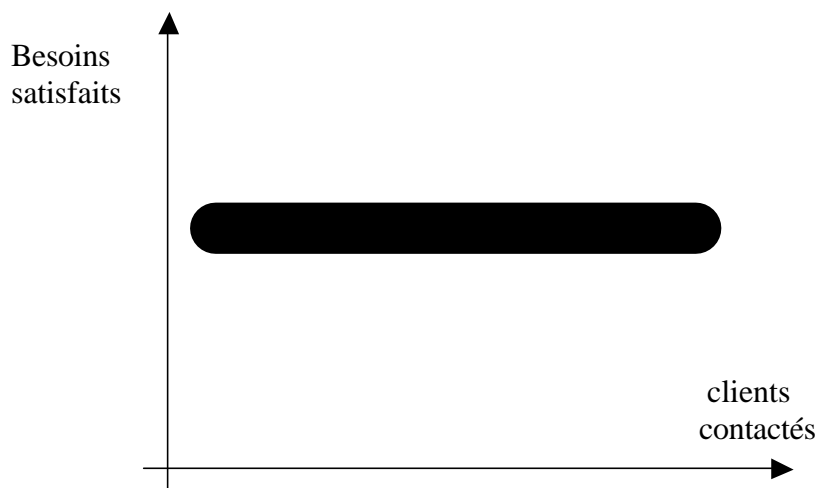


Figure 1.4. La satisfaction des clients de l'entreprise traditionnelle

L'entreprise traditionnelle se concentre sur des produits standardisés et ne satisfait qu'un besoin du consommateur. Pendant la période de vente, cette entreprise fait pression sur le marché pour acquérir le maximum de clients, désireux de combler ce besoin spécifique. La concurrence dans un marché pratiquant le marketing de masse est obnubilée par le produit.

Il y a, nous l'avons vu, une manière diamétralement opposée de représenter l'attaque du marché: c'est l'approche par le consommateur. Au lieu de se concentrer sur un seul besoin à la fois et de s'efforcer de trouver le maximum de consommateurs qui ont précisément ces besoins, l'entreprise «one to one» qui attaque le marché par le consommateur et non pas par le produit, va se concentrer sur un seul consommateur à la fois et essayer de satisfaire le maximum de ses besoins.

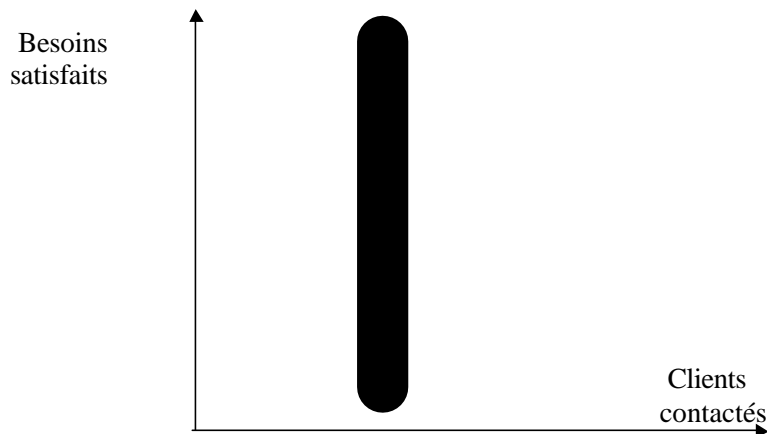


Figure 1.5. La satisfaction des clients de l'entreprise «one to one»

La comparaison de ces deux graphiques permet de comprendre la philosophie du marketing personnalisé à propos des différentes approches de ces deux méthodes.

- L'objectif permanent pour l'entreprise traditionnelle consiste à acquérir le plus grand nombre de clients, c'est-à-dire allonger au maximum la barre horizontale du graphique 1.4 tandis que pour une entreprise «one to one», l'idée retenue consiste à garder ses clients le plus longtemps possible et à les développer. La longueur de la barre horizontale représente en quelque sorte *la part de marché*, à l'inverse, l'entreprise «one to one» se concentre sur *la part de client* représentée par la hauteur de la barre verticale.
- L'entreprise traditionnelle fabrique des produits différents tandis que l'entreprise «one to one» «fabrique» des clients différents;
- Ces deux manières d'attaquer le marché ne sont ni contradictoires ni exclusives. Cela signifie qu'en pratique, l'entreprise «one to one» peut mettre en place ces

deux stratégies en même temps. En d'autres termes, l'entreprise one to one ne se privera pas d'aller chercher le maximum de clients, tout en s'efforçant de les fidéliser et de les développer.

On admet qu'une entreprise « traditionnelle » produit et distribue un même produit qui satisfait un seul besoin pour n'importe quel client dans n'importe quel marché; l'entreprise « one to one » doit dialoguer avec son client et tirer parti du dialogue pour lui fournir un produit ou un service « sur mesure ». Le produit ou le service s'adapte progressivement et le client est de plus en plus différencié par rapport aux autres.

Ainsi, PEPERS et ROGERS (1998) indiquent cinq fonctions dans l'entreprise « one to one » pour réussir dans la stratégie orientée vers le dialogue et l'individualisation des relations avec ses clients:

- *gestion différenciée du capital-client* : différencier les clients en fonction de leurs attentes et affecter les ressources en fonction de la valeur de chaque client;
- *production, logistique et service de livraison* : produire « sur mesure » pour fidéliser les clients à l'aide d'un processus d'apprentissage;
- *système et management de la distribution* : comprendre le client, distribuer des produits-services ;
- *communication, service-client et interactivité* : mettre en place un dialogue qui nourrit la base de données à travers un processus d'apprentissage;
- *organisation spécifique* : aplanir les obstacles liés à l'organisation et mettre en place le « one-to-one » dans toute l'entreprise.

Le but principal de cette approche semble être de bâtir, développer et maintenir *la relation* avec le client clairement identifié, plutôt que massifier le marché composé d'une masse d'inconnus regroupés en segments homogènes (LEHU, 1996).

CHRISTOPHER (1992) argumentent de nouvelles approches pour les raisons suivantes :

1. si on ne peut plus découper le marché en segments homogènes et stables, il ne reste plus qu'à suivre individuellement le consommateur, quitte à le ressembler en petits groupes facilitant l'action marketing;
2. si le consommateur est volage, en perpétuel mouvement, il faut moins essayer de prévoir son comportement que d'être capable de réagir au plus vite à ses nouvelles aspirations à travers un contact continu;
3. si le consommateur est individualiste, il recherche tout ce qui lui permet de maintenir et développer sa liberté, c'est-à-dire une relation de confiance avec un vendeur qui le décharge des aspects matériels de la vie par la qualité du service offert;
4. si le consommateur cherche à se différencier, il demande des produits et des services individualisés par un contact constant, rapproché et interactif.

Ainsi, depuis quelques années, on assiste à une mutation du marketing: le marketing de masse est disparu au profit d'un marketing plus individualisé. A l'origine de cette tendance, on trouve les méthodes de la personnalisation technologiques.

### **2.1.2. La personnalisation interactive technologique**

Du point de vue du serveur, la personnalisation est la capacité d'un site dynamique à produire des ressources en fonction de l'identité du demandeur. On dit que le site dynamique est personnalisable si la même requête peut conduire à des résultats différents, si elle est exécutée par deux personnes différentes (BAZSALICZA et NAIM, 2001).

Du point de vue de l'utilisateur du site, la personnalisation se distingue sur deux catégories :

- la personnalisation explicite du site,
- la personnalisation implicite du site.

La **personnalisation explicite** (en anglais « *customisation* ») d'un site est la fonctionnalité qui permet à un utilisateur d'agencer lui-même des ressources disponibles sur le site, éventuellement dynamique, en une ressource qui lui est personnelle.

La **personnalisation implicite** (en anglais « *personalization* ») est d'une autre nature et consiste à doter un site d'une capacité d'adaptation à ses utilisateurs. La personnalisation implicite consiste donc pour un site à organiser les ressources présentées en fonction de sa connaissance du visiteur.

La personnalisation implicite par communauté de préférences (en anglais « *community-based personalisation* ») présente à un visiteur les informations, contenus ou produits, choisis en fonction des préférences des autres visiteurs les « plus proches » de lui.

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes catégories de personnalisation, du point de vue du visiteur, et du point de vue de l'utilisateur du site.

opérateur	visiteurs	
	explicite	implicite
explicite	Appelée en anglais <i>customisation</i> . Les visiteurs définissent eux-mêmes ce qu'ils souhaitent voir sur le site	Appelée en anglais <i>personnalisation</i> . Les règles de marketing définissent ce qui sera présenté aux visiteurs en fonction des informations dont on dispose à son sujet.
implicite		Appelée en anglais <i>community-based personalisation</i> Aucun règle spécifique n'est définie. Ce qui est présenté au visiteur est choisi en fonction des préférences d'autres visiteurs les « plus proches » de lui.

Tableau N° 2 *La personnalisation explicite et implicite*

Notre recherche a pris comme point de départ les principes exposés. En revanche, notre objectif consiste à ne pas les vérifier, mais à construire notre approche à partir de nos expériences par rapport aux projets innovants. Il y a une similarité entre les pratiques de personnalisation et une approche du marketing d'innovation qui rend nos observations sur le plan théorique.



### 2.1.3. Le marketing des produits innovants

Domaine particulier, le marketing de l'innovation technologique, est considéré par les chercheurs comme un outil de personnalisation d'une offre innovante.

Les ouvrages consacrés à l'innovation nous présentent des typologies de produits innovants en fonction du degré de nouveauté (MILLIER, 1997) :

1. les produits repositionnés qui modifient la perception du produit,
2. les produits reformulés qui modifient des caractéristiques physiques,
3. les produits originaux, innovation de rupture.

Nous ajoutons pour cette typologie un classement permettant de définir une innovation combinatoire, entre le produit existant et le produit innovant. La diffusion de senteurs personnelles par Internet, selon nous, est une innovation combinatoire, composé d'un ordinateur en réseau (produit existant) et du périphérique-diffuseur de senteurs (produit innovant), plus les applications en matière de personnalisation. Cette innovation pourrait être considérée dans certains cas d'utilisation comme une innovation en matière d'application pour les produits nouveaux et personnels

Dans le champ des produits innovants, les auteurs introduisent une distinction entre les innovations en fonction de leur origine (MILLER, 1997) :

- les innovations qui trouvent leur origine dans l'observation du client. C'est le client qui donne au producteur l'idée du produit à développer. Cette proposition suppose que le client dispose des connaissances préalables nécessaires à l'utilisation et à la conception du produit. L'innovation adopte des techniques existantes du marketing.
- les innovations qui se développent à l'initiative du producteur. C'est lui qui en a l'idée et qui conçoit un concept nouveau du produit. Ce type d'innovation est souvent appelé innovation de rupture. Telle innovation incite les entreprises à inventer de nouvelles méthodes du marketing.

Notre recherche est particulièrement basée sur ce deuxième type d'innovation auquel les théories du marketing se sont rarement intéressées auparavant. Le marketing traditionnel de produits d'innovation ne donne pas la réponse adéquate quant à la gestion d'activités du marketing pour cette innovation ayant le caractère organisationnel et celui du marché.

Nous dirons que ces produits reposent sur des méthodes ou sur une technologie nouvelle, suffisamment modifiée par rapport à celles existantes. Le client ne saurait pas sur quel critère juger ce qu'il achète et il serait obligé d'apprendre et d'acquérir de nouvelles connaissances. Le comportement des clients change parce que l'innovation introduit un nouveau critère de choix ou, parce qu'ils ne savent pas définir correctement leurs besoins face à cette innovation. On observe cette turbulence au niveau du client qui doit se décider sans avoir de point de repères. Les clients adoptent alors un comportement irrationnel par rapport à leur choix. Les méthodes basées sur les théories de choix rationnels des consommateurs, révèlent des insuffisances théoriques et doivent être enrichies.

En effet, la théorie basée sur la notion de besoins, n'apporte pas de solutions satisfaisantes, car elle est d'abord et avant tout élaborée pour gérer les ventes des produits déjà conçus et fabriqués par l'entreprise. Les théories de marketing trouvent leurs limites lorsqu'il s'agit d'un produit qui doit être conçu et élaboré à partir des capacités du client.

Pour comprendre la cause de ces insuffisances, nous proposons de reconsidérer la notion de marketing basé sur les besoins et sur la personnalisation, en nous confrontant à la vision post-moderne du marketing fondé sur le système de liens sociaux et d'appropriation par expériences de conception, production et consommation des produits personnels.

## 2.2. La vision moderne et post-moderne du marketing

De nombreuses publications mettent en doute l'approche traditionnelle du marketing tandis que d'autres auteurs proposent de nouvelles approches du marketing. L'objectif de cette section est de montrer comment l'individualisation prend sa place dans les relations vendeur-client, mais aussi entre des clients sous l'angle du marketing plus socialisé.

L'objectif des articles publiés dans différentes revues sur cette problématique, est, en fait, d'examiner en quoi consiste la critique du marketing à travers la crise de la société moderne. Les auteurs proposent une nouvelle approche postmoderne et appellent un débat entre le modernisme et le postmodernisme.

En premier lieu, ces auteurs essayent d'analyser et comprendre l'histoire des concepts et les causes d'échec dans les démarches précédentes. Ils analysent le concept de modernité et ses applications au marketing individualisé.

La modernité définit une culture qui s'oppose à toutes les autres cultures antérieures ou traditionnelles. Le monde est entré dans cette culture à partir de 1850 selon la pensée individualiste de Descartes. Cette nouvelle ère est caractérisée par le progrès prodigieux des sciences et de techniques, le développement du machinisme industriel et la révolution des transports. Ils distinguent également cinq traits de la modernité :

- Production de masse ;
- Emergence des moyens de communication tels que : la publicité et les forces de vente ;
- Mode dominant de la rationalité scientifique ;
- Organisation de type bureaucratique.

La modernité est entrée dans l'histoire comme une force de progrès promettant de libérer l'homme de l'ignorance et de l'irrationalité caractéristique de ce que l'on nommait la tradition. L'individu est devenu primordial dans l'idée de modernité : c'est plus la différenciation que la communion qui a pu alors guider l'action des individus. Pour s'extirper des communautés, considérées comme reliquat du moyen âge, le « moderne » s'est appuyé sur de nouvelles médiations, agrégations rationnelles et quasi-universelles de liens impersonnels d'individus,

comme la segmentation. Pour réaliser sa libération, le « moderne » a développé l'économie de marché qui est alors apparue comme le plus fort agent de dissolution des communautés anciennes que l'on ait pu trouver (COVA et BADOT, 1994).

Certains auteurs font aussi comprendre que ces traits sont révélateurs non seulement d'une ère nouvelle mais aussi d'une société nouvelle, de type capitaliste. Dans la modernité du marketing, l'accent est mis sur la rationalité de l'acteur. Celle-ci vise à identifier, à comprendre et à satisfaire les besoins des consommateurs, plutôt qu'à les persuader simplement d'acheter un produit qu'il est techniquement possible de fabriquer.

Le rôle du marketing management à une combinaison optimale des variables de décision présentées par McCarthy à travers le mécanisme «4 P». Ce raisonnement de type marginaliste est hérité de la théorie micro-économique classique. La fonction de vente se présente alors dans le marketing-mix comme analogue à la combinaison des facteurs dans la fonction de production (LANCASTER, 1982). Dans cette perspective, le marketing est une science, car il est en mesure de répondre aux conditions exigées par la communauté des scientifiques. Premièrement, il y a une unité de base d'échange – les transactions. Deuxièmement, le marketing cherche à découvrir les uniformités et les régularités entre eux, et finalement, les théories, les lois et les explications du marketing sont testables.

La modernité est donc la civilisation de faire valoir le producteur. De l'esprit industriel, la nature étant asservie en vue de son exploitation, naissent le monde mécanique et rationnel. La modernité est visée comme une culture du projet, du progrès, de l'avenir. Mais les grands événements du XX-ème siècle remettent en question la croyance en l'idée de progrès. Selon l'analyse proposée par COVA (1995), l'incrédibilité, le doute, la distance, l'ironie ont donc succédés à la confiance et à l'optimisme. D'autres visions sur les modes de vie, ainsi que les relations entre les communautés, vont apparaître dans l'approche postmoderne, la philosophie opposée à la modernité.

### 2.2.1. La « postmodernité » comme une vision alternative de la modernité

Le postmodernisme entreprend la remise en cause de la théorie moderne de la consommation. Dans la communication COVA et BADOT (1994) proposent à la suite des sociologues anglais et français, de nommer :

« *postmodernisme* », une perspective philosophique spécifique riche d'hypothèses épistémologiques et de préférences méthodologiques qui pousse à repenser les principes généraux de la théorie en marketing (COVA et BADOT, 1994);

« *postmodernité* », un glissement ou une césure d'avec la modernité : une nouvelle condition sociale émerge qui semble commander une adaptation des pratiques marketing pour faire face à une consommation individualisée et tribalisée par COVA et BADOT (1994).

Certains auteurs nous suggèrent de différencier BALANDIER (1985):

- la *postmodernité* comme époque succédant à la modernité, avec ses caractéristiques et donc son influence sur les comportements de consommation ; ce qui oriente les objets de recherche et dès lors les méthodologies correspondantes adaptées.
- et le *postmodernisme*, comme paradigme, qui se pose comme antipositiviste. Il traduit en posture de recherche la déconstruction et la fragmentation de la hiérarchie des valeurs et de la connaissance dès lors qu'elles s'inscrivent dans un paradigme constitué ou un modèle.

La définition la plus récente du postmodernisme est présenté par GERRIT et VAN RAAIJ (1998) : « *Le postmodernisme est un épisode culturel, caractérisé par un pluralisme de styles (de consommation) et d'idéologies, un besoin d'hyperréalité et une expression de soi par le biais de la consommation* ».

Ainsi la postmodernité se caractérise par le fait qu'il n'existe plus d'idéologie ou le système de pensée unique permet de conférer le sens à la vie en général où de percevoir une vérité globalisante (HETZEL, 2000).

Le terme « postmodernité » évoque, de façon très précise, la condition sociale qui a émergé dans les pays riches d'Europe et d'Amérique du Nord au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, et a pris progressivement sa forme actuelle à la fin du siècle. Il met en lumière le lien générique intime qui rattache la nouvelle condition postmoderne à la modernité, c'est-à-dire à la condition socio-économique qui a émergé en Europe pour prendre sa forme finale - un mode de vie articulée sur le changement, l'innovation et le mythe du progrès.

Le concept de postmodernité a fait son apparition en marketing grâce à des auteurs nord-américains comme HIRCHMAN et HOLBROOK, (1992), FIRAT et VENKATESH (1993) et a donné lieu à des contributions quant aux paradigmes permettant d'appréhender la complexité de la consommation postmoderne.

Parmi tous les schémas utilisés pour caractériser la postmodernité, nous privilégions la perspective du « lien social » expérientiel, c'est-à-dire une représentation des formes de relations entre des individus et des expériences (V.COVA et B.COVA, 2001, HETZEL, 2002). Le travail qui nous intéressera le plus est celui développé par les auteurs français BADOT, COVA (1992), V.COVA et B.COVA (2001), HETZEL (1995, 1996, 2000, 2002) qui posent l'enjeu du marketing comme étant l'intégration des modalités de liens sociaux et d'expériences des consommateurs.

	<b>Modernité</b>	<b>Postmodernité</b>
Environnement économique	Croissance	Croissance zéro
Environnement sociologique	Grands récits dominants : capitalisme, marxisme, fonctionnalisme	Saturation des grands récits et des certitudes ; Bricolage idéologique
Valeurs dominantes	Croyance en l'avenir (projet) - progrès - travail - raison	Centrage sur le présent : - doute - plaisir-loisirs - émotions
Aspirations individuelles	Ascension et réussite sociale	Hédonisme
Mythe et figure emblématique	Prométhée	Dyonisos
Métaphores :	non	oui
Psychanalyse	Principe de réalité	Principe de plaisir
Théâtre	Drame (solution positive)	Tragédie (pas de solution)
Expérience	Cognitive et rationnelle	Affective et irrationnelle

Tableau N° 3 Les traits de la modernité et de la postmodernité

La valeur des objets consommés à l'époque moderne peut être fonctionnelle (attributs matériels), symbolique (attributs immatériels) ou un mélange des deux. Les objets circulent de producteur à consommateur qui n'ont à priori aucun lien social. Si un lien social minimum existe, il est au service du lien économique, donc au service de l'indépendance, ce que peut être ainsi compris comme une dissolution sociale.

### **2.2.2. La consommation individualiste et les implications du marketing**

Selon un premier courant de recherche sociologique (LYPOVETSKY, 1983, 1987, 1990), la postmodernité se caractériserait ainsi par l'individualisme, aboutissement logique de la quête moderne de libération des liens sociaux, qui relève de communautés traditionnelles. L'individu postmoderne, dégagé des limites étroites des communautés, se trouve face à lui-même et en position de devenir totalement autonome. S'impose ainsi l'idée d'une condition postmoderne où l'individu, dégagé des idéaux collectifs et opère un processus de personnalisation. C'est un phénomène de « hyper-choix » (LYPOVETSKY, 1983). La fragmentation de la société, et en particulier la fragmentation de la consommation, sont parmi les conséquences les plus voyantes de cet individualisme postmoderne.

Pour certains auteurs (BADOT et COVA, 1995) l'individualisme correspondrait qu'à une courte époque de transition : la « modernité tardive », et non la postmodernité. La postmodernité n'est donc pas la fin de la modernité, mais l'opportunité de faire coïncider au sein d'une même société, à une même époque, ce qui était jusqu'à présent séparé (PIQUET, 1998). Apparaît alors un système complexe qui exacerbe les valeurs individuelles, tout en laissant à l'individu la possibilité d'adhérer à différents groupes plus ou moins homogènes, contradictoires, formels et fixes dans le temps et l'espace. Il empruntera les pratiques, les normes et les valeurs des multiples communautés auxquelles il prend part.

Dans l'autre vision, la personne postmoderne semble alors moins trouver dans la consommation un moyen direct de donner un sens à sa vie, qu'un moyen de se lier aux autres dans le cadre d'une ou plusieurs communauté de référence.

*« Le système de consommation n'est alors plus perçu comme premier et se servant du lien social, mais comme second et au service du lien social : le lien importe plus que le bien » (COVA, 1995).*

Sont valorisés essentiellement les biens et services qui, de par leur valeur de lien, permettent et facilitent l'interaction sociale. Ceci semble d'autant plus vrai pour les nouvelles générations qui n'ont pas connu « l'avant », c'est-à-dire la société avant l'individualisme et qui recherchent, parfois avec beaucoup de nostalgie, à redécouvrir le sentiment communautaire. COVA (1995) expose dès lors la compréhension du processus de consommation-déconsommation : *«...des produits et services qui isolent et mettent à distance, et la montée de ceux qui relient et rapprochent.»*

Ainsi, ce n'est pas le producteur qui décrète que son produit a une certaine valeur (même physique ou de lien), ce sont les personnes qui vont faire avec qui vont lui donner ce sens. Donc, la valeur actuelle est construite par les interactions entre les gens, par le sentiment d'appartenance à la communauté.

Nous cherchons à répondre à la question : *« plus que jamais... les individus ont un besoin existentiel à satisfaire et ce besoin existentiel – le besoin de socialisation – est au moins aussi important que celui qui a conduit leurs comportements de consommation jusqu'à ces dernières décennies – le besoin de liberté. »* (COVA et RONCAGLIO, 1998).

Dans ce sens, la réponse du choix du paradigme – celui socialisé traité à partir de la connaissance interpersonnelle.

C'est MAFFESOLI (1988) qui fait ainsi ressortir que la dynamique sociale, caractéristique de l'ère postmoderne, est faite d'une multiplicité d'expériences, de représentations, d'émotions quotidiennes très souvent mal comprises. Alors qu'une telle dynamique est expliquée par le rétrécissement sur l'individualisme, ils mettent l'accent sur le tribalisme qui se développe. Ces «tribus» ou «communautés émotionnelles» qui cherchent à réactualiser l'idéal communautaire de quartier ou de village ne sont pas forcément définies spatialement car certaines utilisent toutes les ressources des nouveaux moyens de communication (Internet, par exemple) pour former des tribus où le face-à-face et la co-présence physique ne sont pas toujours obligatoires.

La communauté postmoderne ne ressemble pas à celle traditionnelle ; la communauté postmoderne est plus volatile, plus éphémère, car chaque individu garde le libre-choix de s'en extraire quand bon lui semble. La société postmoderne, contrairement à la société moderne



concevable comme un ensemble de groupes sociaux (catégorie socio-professionnelle, classes,...), apparaît comme un maillage de micro-groupes de sociétés dans lesquels des individus entretiennent entre eux de forts liens émotionnels, une sous-culture commune, une vision du monde. L'ensemble de ces communautés est désigné par le vocable de « socialité » qui s'oppose au « social » par l'accent mis non sur la fonction sociale d'un individu, membre d'une institution contractuelle, mais sur le rôle sociétal d'une personne aux appartenances tribales multiples et éphémères.

Chaque individu postmoderne appartient à plusieurs tribus dans lesquelles il joue des rôles parfois très différents et porte des masques spécifiques. Le « statut social », c'est-à-dire la position d'un individu dans les classes sociales définies par la modernité, est progressivement remplacé par la « configuration sociétale », c'est-à-dire le repositionnement constant de l'individu dans et entre ses diverses tribus.

L'émergence de nouvelles formes de consommation beaucoup plus improvisées, exprime ainsi la créativité de l'individu. Pour satisfaire son besoin de communauté et exécuter ses rituels tribaux, qu'ils soient d'intégration ou de reconnaissance, l'individu postmoderne recherche, comme nous l'avons déjà souligné, des produits et des services, moins pour leur « valeur d'usage » que pour leur « valeur de lien ».

*« La valeur ajoutée du produit n'est plus fondée sur le seul composante technique mais sur la valeur du lien et de la mise en relation de clientèle » (JALLAT, LE NAGAR et STEYER, 1997, p.21)*

Le nouveau tribalisme qui caractérise la postmodernité semble ainsi commander une réflexion sur la valeur des objets. Ce dernier joue le rôle « d'objet-culte » signifiant le lien et l'interdépendance entre les personnes. Les objets et les lieux sont alors emblèmes et supports des rituels, traduisant le système de valeurs inhérentes à chacune des innombrables tribus postmodernes.

### 2.2.3. Le marketing tribal et le concept post-moderne

Ceci étant, voici les réflexions sur le nouveau courant : le marketing tribal (O.BADOT et B.COVA, 1995 ; B.COVA, 1995, V.COVA et B.COVA, 2001 ).

Le marketing tribal s'encombre peu de segments, niches et autres styles de vie. Il ne s'intéresse guère à ces regroupements fictifs d'individus aux caractéristiques homogènes mais déliés. Ces tribus initialement se définissaient en négatif par rapport aux communautés traditionnelles (aussi hétérogènes sous les différents segments) et ressemblent à des « *micro-groupes sociétaux dans lesquels des individus entretiennent entre eux de fort liens émotionnels, une sous-culture commune, une vision du monde* » (COVA, 1995). Le marketing prend désormais pour unité d'analyse des individus hétérogènes mais inter-reliés : des individus qui, au travers d'émotions partagées, construisent et renforcent leurs liens à saveur communautaire.

Le marketing tribal s'est fondé sur une mise en relation du phénomène de retour de la communauté d'avec les mutations de la consommation.

*Dans cette approche, « la communauté » ou « la tribu » servent de métaphore aux liens entre individus et le marché.*

<b>Marchés triomphants</b>	<b>Communautés agressives</b>
Réseaux globaux	Tribus locales
Universalisme dominateur	Particularisme intolérant
Monde instrumental	Monde identitaire
Ouverture à la culture de masse	Retour aux valeurs traditionnelles
Dé-socialisation	Dé - institutionnalisation

Tableau N° 4 «Marchés triomphants » versus «Communautés agressives »

Source : Touraine, 1997

Nous avons mené une analyse des principales manifestations et signification conflictuelles de retour à la communauté. En passant au travers de la variété de mises en jeu du concept de communauté, elle trouve plusieurs sens reliés bien que distincts (BOUNDS, 1997) :

- 1) un désir de « relation immédiate », un lien d'amour et de solidarité/spiritualité en rupture avec les rôles déterminés, ce que l'on peut comprendre comme désir de « lien flash » où l'on se comprend tout de suite au-delà de toute obligation sociale ;
- 2) un désir de « connexion collective » (parfois ancré dans un héritage ethnique ou racial) en réaction à ce qui est perçu comme dangereux, conflictuel et/ou paniquant dans une société pluralisée que l'on construit comme un « petit monde » ;
- 3) un désir d'une expérience, d'une « transcendance unifiée », un tout qui ait du sens, ce qui permet à la vie d'être vécue avec quelque chose de plus fort que soi (souvent exprimé dans un langage religieux ou nationaliste proche de la « communauté agressive »);
- 4) un désir de réaffirmer un « corps de traditions et pratiques » perdues ou érodées ;
- 5) un désir de créer un « nouvel ensemble de pratiques » dans une société qui dénie ou nie l'existence d'une personne ou d'un groupe ;
- 6) un désir de « participation politique » efficace permettant à chacun de se sentir citoyen parmi les citoyens avec des relations et des responsabilités.

BOUNDS (1997, p.2) décrit tous ces sens possibles comme « désirs » car « *ils cherchent tous à changer les conditions sociales actuelles ou ce qui semble être les caractéristiques majeures de nos sociétés contemporaines* » On peut donc retenir pour le marketing que les consommateurs sont aujourd'hui mus par un désir de communauté, que ce désir de communauté peut s'exprimer sur un mode archaïque et traditionnel ou sur un mode coopératif et innovateur et qu'enfin il va de la relation à la transcendance en passant par la connexion collective en intégrant un ensemble de pratiques à recréer.

La démarche interprétative appartient naturellement à la méthodologie de recherche post-moderne et, au contraire, la représentation objective est impossible pour mener les recherches par les tenants de ce courant. Description, interprétation et classement, d'un côté, et le phénomène complexe d'un autre côté. Le choix méthodologique s'oriente donc vers une approche qualitative qui concerne les travaux de recherches.

L'interprétation globale de ces études confirme les hypothèses fondatrices précédentes qui imaginaient les impacts du retour de la communauté sur la consommation à l'image des tribus. Outre cette hypothèse, il faut parler du retour du désir de communauté ou de l'imaginaire de la communauté. C'est sur cet imaginaire, qui conditionne de plus en plus les représentations des

acteurs (consommateurs mais aussi producteurs et distributeurs), que s'appuie le marketing tribal pour jouer essentiellement sur deux registres (BADOT et COVA, 1995) :

- le lien affectif entre deux ou plusieurs individus dans le cadre de groupes affinitaires à taille réduite ;
- le lien imaginaire qui permet à chacun de se sentir faire part d'une communauté virtuelle liée à un objet ou un lieu (de culte) et par-là même de participer à l'imaginaire global de la communauté.

En fait, il semble même probable que les quatre modes de lien social présenté dans la figure coexistent aujourd'hui : communautés traditionnelles, agrégations modernes, individualisme moderne tardif et tribus postmodernes.

La société postmoderne ne serait donc pas le domaine réservé des tribus ou de l'individualisme, mais un champ social où peuvent se combiner et se recombinaison les quatre grandes formes de lien social. Ce que peut expliquer la coexistence de différentes approches de marketing allant d'un marketing individualisé à un marketing tribal, en passant par un marketing de masse et une démarche commerciale traditionnelle.

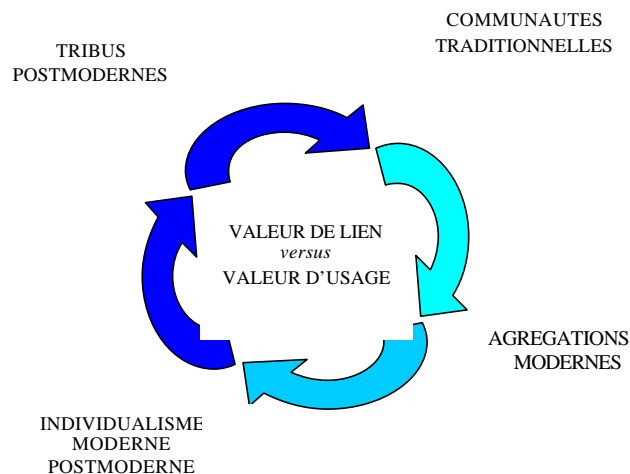


Figure 1.7. La dynamique des liens sociaux

Source : BADOT et COVA (1995)

## 2.2.4. Le phénomène d'appropriation et le marketing de procurement

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. Globalement, les individus acceptent de moins en moins d'être desappropriés de leur vie institutionnelle et cherche à se réapproprier (V.COVA et B.COVA, 2001).

La notion de l'appropriation devient ainsi une clé dans la compréhension de la recherche d'expériences quotidiennes. L'expérience se perçoit ainsi moins comme une participation à quelque chose que comme une appropriation de quelque chose.

La mobilisation du terme « appropriation » fait appel à différentes notions, telles que : possession, autonomie, contrôle, potentialité, norme. L'appropriation désigne soit l'acte de prendre quelque chose pour soi, d'en faire sa propriété, soit l'acte de le rendre propre à son usage, convenable pour sa destination. L'interprétation du verbe « s'approprier » est de « faire sien ».

V.COVA et B.COVA (2001) présentent le polysémie du terme « appropriation » :

- du point de vue juridique, l'appropriation renvoie à la notion de propriété.
- du point de vue technique, l'appropriation désigne l'utilisation fonctionnelle d'un objet ; elle en signifie la maîtrise instrumentale.
- du point de vue anthropologique, l'appropriation est un processus intermédiaire de perception, d'orientation et d'action permettant à l'humain d'agir sur le monde et de se réaliser.
- du point de vue psychologique, l'appropriation est la reconnaissance de sa propre maîtrise à travers l'activité sensorielle et perceptive.
- du point de vue sociologique, l'appropriation désigne le processus de développement par lequel l'être humain reconstruit et fait sien l'expérience accumulée par l'humanité.
- du point de vue biologique, l'appropriation est significative des stades du développement de l'enfant. L'appropriation se présente ici comme une relation entre des significations, en rapport avec un vécu, et des pratiques qui s'inscrivent dans un contexte social.

Ces différents points de vue témoignent de la richesse du concept et illustrent la difficulté de le cerner.

V.COVA et B.COVA (2001) articulent la notion d'appropriation autour des quatre dimensions suivantes :

1. l'appropriation est considérée comme l'action de « **faire sien** » quelque chose. Elle se présente comme un schéma spécifique de représentations et de pratiques développées par l'homme dans son rapport avec l'environnement et qui affirme une possession de l'individu sur une idée, un objet ou un espace.
2. l'appropriation suppose chez l'individu ou le groupe d'individus, une **compétence**, celle de donner à l'idée, l'objet ou l'espace, une structure propre, capable de construire l'adéquation nécessaire entre ses représentations et ses pratiques. L'appropriation désigne une compétence donnée à chacun d'engendrer des pratiques qui lui permettent de se percevoir comme sujet.
3. l'appropriation d'une idée, d'un objet ou d'un espace donne du **pouvoir** à celui qui le possède.

L'appropriation se caractérise par la possession d'un objet **personnel**. Tout individu peut s'approprier un produit ou un service à partir du moment où il en devient propriétaire par l'acte d'achat. La notion de l'« appropriable » en tant qu'opportunité de possession, n'est pas à restreindre à la notion de propriété. L'appropriation implique des formes d'affection ou d'émotion qui ne sont pas cautionnées par un texte explicite et qui se réalisent indépendamment de tout droit de propriété.

L'individu peut s'approprier des éléments de son environnement dont il n'a pas la propriété . Il peut avoir « son » ordinateur personnel sur « son » lieu de travail, « sa » table dans « son » restaurant (V.COVA et B.COVA, 2001).

Une expérience d'appropriation se caractérise par trois principales dimensions qui renvoient aux trois grandes catégories de pratiques d'appropriation (V.COVA et B.COVA, 2001) :

1. la nidification : qui correspond à l'action de se nicher, d'établir son nid dans un environnement
2. le marquage : qui est la personnalisation tangible de certains éléments de l'environnement
3. l'exploration : qui relève d'une pratique de découverte et de repérage.

V.COVA et B. COVA (2001) évoquent une expérience d'appropriation qui apporte au consommateur un sentiment de reconnaissance de lui-même, d'autosatisfaction vis-à-vis de sa compétence à s'approprier un produit, un service ou un espace. Dans l'expérience d'appropriation pourront être évoquées les recherches d'enracinement du « moi » intérieur du consommateur par rapport aux expériences d'appropriation antérieures.

Dans une expérience d'appropriation, le consommateur pratique des activités créatives et façonne une offre de l'entreprise. « *Une expérience d'appropriation se caractérise par des processus de découverte, des errements, des conduites de repérage que manifeste le consommateur pour trouver des points d'ancrage dans sa consommation* » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.143).

« *Il y a donc expérience d'appropriation quand le consommateur se perçoit en tant qu'acteur à part entière de sa consommation, quand il les découvre sans diktat ni autre mode d'emploi exclusif, quand il réalise que ce qu'il consomme est unique car sa consommation est le résultat de la capitalisation de ses émotions liées à son appropriation* » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.143).

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.

L'étude du consommateur ne peut donc plus se limiter à le considérer comme une cible, mais comme un co-producteur d'expériences. L'essence de l'expérience actuelle, c'est l'appropriation et non la simple participation.

« *Sans appropriation, y compris dans la construction de l'expérience, ce n'est que du divertissement pour le consommateur. Dans le marketing de procuration, le consommateur n'est donc pas seulement une cible passive, mais un maillon actif dans la production continue du sens* » (V.COVA et B.COVA, 2001, pp.150-151).

V.COVA et B.COVA propose un **marketing de procurement** qui se fonde à la fois sur les ressources de l'entreprise et sur les compétences des consommateurs. Cette approche s'appuie sur l'effacement de la barrière entre producteur et consommateur (V.COVA et B.COVA, 2001). Elle prend en compte les compétences du consommateur nécessaires à la construction de produits personnels et les formes de ses propres expériences. L'entreprise doit donc anticiper la flexibilité et développer des scénarios de construction réalisables par le consommateur autour de l'offre qu'il va s'approprier ou s'adapter.

*« ... le marketing de procurement se situe dans une réelle volonté de perte de pouvoir du management au profit d'une improvisation du client. Loin de concevoir et proposer une expérience autour d'un thème, le marketing de procurement conçoit et propose des vides et des friches libres à l'appropriation et à la créativité du consommateur. Une vision plus humble en gestion dans une approche du type marketing de procurement demande aux managers de donner autant d'importance et d'incertitude quant aux résultats escomptés, au travail d'influence réalisé par les outils classiques du marketing qu'à la compétence des consommateurs pour jouer avec l'offre proposée et imposer leurs propres normes, pratiques et sens » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.169).*

La stratégie du marketing de procurement s'organise autour de trois grandes tâches (V.COVA et B.COVA, 2001) :

- la construction de l'offre par le client,
- la mise en friche d'une partie de l'offre,
- la gestion des détournements.

Parmi les éléments présentés ci-dessus, l'individu peut également s'approprier une connaissance personnelle engendrée par ses expériences. Malgré une large prise en considération de l'aspect émotionnel et non-rationnel / non-programmable de la consommation, les fondateurs du concept du marketing de procurement ne rendent pas compte de la notion de connaissance organisationnelle. Notre tâche est de compléter cette approche du marketing par cet élément théorique manquant.



### 2.2.5. Le marketing de l'authentique

Selon de nombreuses études, les consommateurs sont en quête d'authentique (MAFFESOLI, 2000). Cela se traduit par une recherche de référents, de valeurs qui glissent du futur vers le passé.

Parmi l'ensemble des choses que l'individu cherche à posséder, il y a les objets authentiques rares. Ils sont différenciés des objets de grande consommation. Ces derniers sont fabriqués par des concepteurs inconnus et vendus dans les magasins de grande distribution. L'objet authentique prend le contre-pied de ces caractéristiques (V.COVA et B.COVA, 2001) :

- l'authentique ne peut être obtenu au moyen de l'argent. A l'opposé de la marchandise, l'objet authentique est rare, unique, singulier, non substituable. Un objet authentique ne se copie pas vraiment ; il garde un caractère unique de par le vécu particulier qu'il a incorporé,
- l'objet authentique est le résultat d'un processus unique de fabrication par un artisan connu d'un lieu reconnu et est transmis de personne à personne connues.

C'est un individu particulier qui peut donner le sens à l'objet pour que cet objet devienne authentique. C'est le cas des produits auxquels on s'attache parce qu'ils rappellent certaines étapes d'expériences individuelles. C'est le cas des produits personnels qui incorporent les expériences d'individus qui ont participé à leur création.

Les produits ou services « authentiques » se définiront par des traits opposés à ceux de la marchandise : ils viendront d'un autre temps, ils seront personnalisés par un lieu d'origine ou par les producteurs nommés, alors que la marchandise est impersonnelle. Chez les consommateurs existe la croyance que l'on trouve les objets « authentiques » sur les lieux de production. Les matériaux employés pour fabriquer ces produits authentiques sont « naturels » et possèdent une identité technico-culturelle qui leur donne un surcroît de sens par rapport aux matériaux et technologies modernes.

Le marketing de l'authentique prend l'appui sur la culture de la nostalgie des consommateurs. Le marketing de l'authentique cherche à orienter la création de produits et de services dans le sens d'une réinterprétation du passé et à légitimer cette réinterprétation par tous les moyens possibles.

La démarche du marketing de l'authentique vise à construire **l'authenticité** d'un produit ou d'un service plutôt que d'en prouver la **nouveauté**.

V.Cova et B.Cova évoquent un problème actuel des entreprises : *« elles fabriquent des produits qui, mis sur le marché, deviennent des marchandises mais ne sont que rarement des objets authentiques. Et face à la dégradation sémantique de la société et à sa conséquence, la perte du sens, seuls les produits capables de devenir des objets authentiques peuvent tirer leur épingle du jeu. Pour transformer ces produits en objets authentiques plutôt qu'en marchandises, il faut que l'entreprise puisse à la fois changer le produit de sens passé et local dès la phase de projet et tout au long de son interaction avec l'acheteur [...] la création d'un produit authentique cherche à se situer dans l'authentique dès le début du projet, et non pas seulement à intégrer le pseudo-authentique en fin du processus, de manière superficielle, comme c'est le cas pour les produits « marketing » (ou « kitsch ») qui singent l'authentique »* (V.COVA et B.COVA, 2001, p.91-92).

La question que se posent les chercheurs en marketing est de savoir comment « donner » de l'authentique pour transformer les projets en objets authentiques, porteurs de sens. A partir des diverses présentations de la culture de la nostalgie et de la quête d'authentique V.Cova et B.Cova avancent les quatre points suivants pour ancrer l'authenticité d'un produit ou d'un service (V.COVA et B.COVA, 2001, p.93) :

1. ancrage non-marchand,
2. ancrage non technologique,
3. ancrage endonique,
4. ancrage esthétique.

Cette approche s'oppose à la démarche du marketing traditionnel qui part des intentions ou des motivations des acteurs pour détecter une demande. La demande est un terme ambigu (V.COVA et B.Cova 2001, p.104) : *« Elle est souvent associée à l'attention, à la motivation et au besoin explicite des personnes, comme si les acteurs sociaux étaient conscients de ce qu'ils voulaient... et comme si, lorsqu'un acteur demande un changement ou exprime une frustration, il souhaite changer réellement, ce qui est encore moins le cas. Ceci ne veut pas dire qu'il n'existe pas d'aspirations au changement, mais que le lien entre ce qui est exprimé verbalement par une personne et ses intentions, puis ce qu'elle pense explicitement ou inconsciemment et enfin le passage à l'action, ne vas pas de soi »*.

## 2.2.6. Les points de différenciation du concept de personnalisation et de produits personnels

Les entreprises utilisent les nouveaux moyens fournis par l'évolution technologique (bases de données, Internet, services multimédia, etc.) et les marketeurs nord-américains ont développé la démarche de marketing one to one. La personnalisation de l'offre et le traitement de données des consommateurs s'appuient, de la part de l'entreprise, sur une connaissance de son client, de son environnement et de ses goûts. L'accent mis sur l'importance de la gestion dyadique entre un client et l'entreprise, pris isolément, se formalise en approches, comme le marketing relationnel, le marketing interactif et le C.R.M. (Customer Relationship Management).

L'approche post-moderne et latine propose une vision alternative aux techniques du marketing « one-to-one » et se distingue par les points suivants (V.COVA et B.COVA, 2002) :

- La recherche anglo-saxonne voit essentiellement une demande d'individualisation et de **personnalisation** de la part des consommateurs actuels. L'approche latine voit les individus de plus en plus isolés qui cherchent à recréer un lien social via des biens **personnels** et collectifs, le concept de marketing tribal.
- L'approche anglo-saxonne cherche à proposer mieux au consommateur par des sauts technologiques et autres innovations. L'approche latine a tendance à passer sous silence les changements et les innovations technologiques et vise à construire l'authenticité d'un produit ou d'un service plutôt que d'en prouver la nouveauté, le concept de marketing de l'authentique.
- L'approche anglo-saxonne prône une participation normée du client, que ce soit dans l'usage des **produits personnalisés à la base d'une offre pré-existante**. L'approche latine développe un marketing qui donne « mandat au consommateur ». Cela pousse les entreprises à offrir aux clients des possibilités de créer des **produits personnels à partir de leurs expériences créatives et de leurs propres connaissances**.

L'approche de marketing utilise traditionnellement les moyens cognitifs de la connaissance pour connaître les consommateurs et pour faire connaître aux consommateurs les produits et les avantages de fidélisation qu'offre l'entreprise. Ces moyens sont utilisées le plus souvent par les

entreprises et sont les suivants : la publicité répétitive, les promotions, les avantages et les points de fidélité, les produits personnalisés suite au traitement de données...

Notre proposition porte sur le développement d'une approche de marketing fondé sur la notion de connaissance, en s'appuyant sur le concept du marketing post-moderne. Elle est distincte de l'approche du marketing « one to one » pour la raison suivante :

Le *one to one marketing* utilise la relation et la connaissance existantes comme un moyen de toucher son but – le consommateur – alors que le *marketing fondé sur la connaissance* construit en simultanéité de la relation et de la connaissance, son objectif même, et des produits personnels expérientiels, son moyen.

Notre prochain objectif est de se référer aux définitions du marketing afin de pouvoir choisir une définition pertinente pour la conception, la production et la consommation des produits personnels.

Cette proposition reste à valider par l'étude de terrain avant de réviser les définitions données du marketing et donner notre propre proposition du marketing.

Nous donnerons, dans un deuxième temps, notre définition du marketing appropriée aux observations faites. Afin de l'entreprendre, nous révisons les définitions du marketing, déjà données par les théoriciens et confrontées avec les pratiques managériales.

### **III. LA PROBLEMATIQUE DE LA DEFINITION DU MARKETING**

Le marketing connaît périodiquement, comme la plupart des disciplines des sciences de gestion, des périodes de remise en cause de ses fondements théoriques ou de ses postulats initiaux. On peut comprendre ceux-ci en adoptant une position d'historien, et en recherchant dans le passé des indices économiques, politiques ou culturels qui expliquaient les évolutions du concept et des pratiques marketing au début du chapitre (MICALLEF, 1997 ; TEDLOW, 1997; COCHOY 1999). On peut aussi se demander si les éventuelles mutations ou remises en cause annoncées ont eu effectivement lieu et sont validées par des recherches empiriques. Mais tous ces

questionnements incessants finissent par donner l'impression d'une crise continue, accompagnée d'incessants changements de paradigmes : d'un paradigme d'analyse de comportement du consommateur (consumer behavior) vers un paradigme du marketing relationnel.

En effet, si l'on se réfère à la littérature, selon COCHOY (1999), le marketing est déjà remis en question aux États-Unis dans les années 1960 ; KAPFERER (1994) annonce la fin du marketing, HOFLACK ET DUBOIS (1983) parlent de métamorphoses de la discipline. BRADY ET DAVIS (1994) pensent que le marketing est entré dans sa crise de maturité, tandis que MARION (1995) remet en question le marketing-management.

Ces turbulences épistémologiques, conceptuelles ou pragmatiques ont eu néanmoins le mérite de stimuler une nécessaire réflexion sur les fondements du marketing. L'ensemble des propositions s'articule autour de deux grands paradigmes (PRAS, 1999) :

- le premier considère le marketing dans sa dimension « technique de gestion » et attend de celui-ci des recommandations pragmatiques, orientées vers la prise de décision;
- le second, plus récent, voit le marketing comme un élément moteur d'un système d'échange sociétal, où il ne s'agit plus d'opérer de simples transactions entre acteurs d'un système, mais de parvenir à définir des modalités de relations durables, incorporant notamment le respect d'une éthique.

Mais quel que soit le paradigme ou le fondement auquel on se réfère, l'objectif du marketing est la satisfaction des besoins du consommateur et la vente de produits de manière rentable.

Les débats actuels entre modernistes et post-modernistes sont en grande partie focalisés sur la finalité des objets de consommation, et donc implicitement interrogent sur le sens des besoins: *« les besoins des consommateurs déterminent le projet de l'entreprise » versus « c'est l'entreprise qui détermine les besoins du consommateur ».*

L'objet de ce paragraphe est de montrer que face à une question considérée comme centrale par la communauté des chercheurs, les éléments de réponses collectés dans la littérature spécialisée sont problématiques, qu'ils ne présentent pas des références solides pour les praticiens. Les

réflexions menées par VERNETTE (2000) sur la recherche académique en marketing y font référence.

La problématique de la satisfaction des besoins du consommateur réside dans le fait qu'il existe dans la plupart des ouvrages marketing - qu'ils soient rédigés par des praticiens ou par des chercheurs. Un consensus sur le fait que « *l'objet prioritaire du marketing est de satisfaire les besoins du consommateur en concevant des produits ou des services adéquats* » (VERNETTE, 2000).

Nous verrons au cours de notre recherche, que ce n'est toujours le cas, en s'appuyant sur les pratiques de création de produits personnels par les clients au sein d'entreprises régionales.

La lecture des périodiques en marketing académique montre des débats récurrents et des polémiques passionnées autour de ce postulat.

### **3.1. L'insuffisance des définitions académiques du marketing fondées sur la notion de besoins**

La plupart des approches du marketing suivent le postulat « *Le marketing est destiné pour satisfaire les besoins du consommateur* ». Cette définition est présentée dans la plupart d'ouvrages de marketing. Nous allons vérifier cette affirmation à partir de définitions données dans les manuels du marketing.

L'ouvrage de DUBOIS ET JOLIBERT (1998, p.9) confirme cette remarque: « *Dans une première acceptation, le marketing est fondé sur un mécanisme adaptatif: le consommateur est roi, et le but des firmes pratiquant le marketing remplit une fonction d'intermédiation permettant d'atteindre un but unique, la satisfaction de la clientèle* ». Cependant, ils notent (p. 11) que ce mécanisme adaptatif a très tôt été controversé; leur définition finale ne fait plus référence à la satisfaction du consommateur, mais précise que « *le marketing est l'ensemble des processus mis en oeuvre par une organisation pour comprendre et influencer dans le sens de ses objectifs les conditions de l'échange (...)* ».

Pour GREGORY (1993, p.3 et p.8), « *Le marketing affirme la suprématie du consommateur et en tire les conséquences concrètes (...)* ; *c'est une démarche de recherche des besoins des consommateurs et acheteurs permettant de définir l'offre de l'entreprise (...)* »; il ajoute cependant plus loin, (p. 10) que « *la satisfaction du consommateur ne peut plus constituer l'objectif unique des organisations* ».

HELPER ET ORSONI (1998 p.10) posent que « *Le marketing est une démarche fondée sur l'étude scientifique des désirs des consommateurs (qui) permet à l'entreprise (...) d'offrir à son marché cible un produit ou un service adapté* » ; quelques lignes plus bas, ils précisent : « *qu'il ne s'agit pas seulement de s'adapter passivement à des besoins qui seraient donnés une fois pour toute, mais il convient (...) de déceler avant les concurrents un désir non exprimé (...), le gestionnaire doit savoir révéler des besoins latents* ».

KOTLER ET DUBOIS (1981, p.18) voient le marketing comme « *une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange* », cependant leur définition du marketing-management est plus nuancée, car elle admet que l'objet de ce programme consiste à « *créer, développer et maintenir un courant d'échange mutuellement satisfaisant avec les marchés visés (...)* ».

LAMBIN (1998, p. 6) parle de « *Processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisations (...)* », mais pose plus loin la question (p. 30) « *L'objectif du marketing est-il de satisfaire les besoins des acheteurs à court terme ou à long terme ?* »

VERNETTE (1998, p.20) précise que le marketing recouvre notamment « (...) *la conception et la commercialisation d'un produit ou d'un service conforme aux attentes des consommateurs visés* »; l'adéquation du produit ou du service aux attentes du consommateur n'induit pas forcément une satisfaction de l'acheteur, même si elle représente une condition nécessaire (mais non suffisante) pour obtenir cette dernière.

La quasi-totalité des auteurs laisse entrevoir que le dogme de satisfaction des besoins doit être nuancé, car le contexte d'échanges dans lequel le marketing évolue est loin d'être clair et les stratégies des acteurs présents sur un marché (consommateur, concurrent, distributeur, actionnaire, législateur, manager) conduisent à de sérieuses distorsions du principe premier. Seul parmi les académiques, MARION et MICHEL (1986 p.13-14) affirmaient dès 1986 que « *le*

*client n'est pas roi (...) et qu'il est souvent incapable de définir ce qu'il souhaite ».*

Ces définitions du marketing se basent sur le fait de rétenir de connaissances objectives sur les besoins du consommateur. La connaissance est transférée et analysée par divers services d'entreprises dans le but de livrer au consommateur le produit qui lui satisfera. Cette procédure fait une distinction entre besoin du consommateur, conception/production de produits et construction de relations avec les clients. Elle n'envisage pas l'implication du consommateur dans le processus organisationnel et la construction de la connaissance de celui-ci.

### **3.2. La critique des approches du marketing fondées sur la notion de besoins**

La lecture des revues académiques et managériales laisse rapidement apparaître un important débat de fond sur la place que le marketing doit accorder à la satisfaction des besoins. Les questions apparaissent dès que l'on aborde les expériences du marketing : le marketing a-t-il évolué dans le sens de projets d'entreprise ?

Peter DRUCKER (1975, p.86) considère que le « *but du marketing est de rendre la vente superflue, en connaissant et en comprenant le client à un point tel que le produit ou le service lui conviennent parfaitement et se vendent d'eux-mêmes* ».

MARION (1995, 1999) présente les critiques fortes des approches du marketing fondées sur la notion de besoins.

CARPENTER (1999, p.6) résume également le problème du marketing : « *Le marketing a évolué. Si la satisfaction du client reste la base, on considère que ses préférences sont le fruit d'un apprentissage. Il ne s'agit donc plus seulement de se laisser guider par le marché, mais aussi de guider le marché* ».

Il justifie sa position sans remettre en cause le dogme fondateur, mais constate qu'à partir du moment où toutes les entreprises étudient les mêmes marchés avec les mêmes techniques, les résultats conduisent à identifier et à se concentrer sur la satisfaction des mêmes besoins.



Mais plus loin il remarque qu'aujourd'hui le client ignore au départ ce qu'il veut et que ces besoins se déterminent progressivement *par apprentissage* (CARPENTER, 1999, p.6) :

*« Le marketing doit identifier les connaissances actuelles des clients, puis éduquer le consommateur en lui apprenant ce qu'il doit connaître du produit, en s'appuyant sur les points forts des produits ou services de son entreprise ».*

A l'arrivée, un tel projet de marketing change le dogme initial de satisfaction du consommateur. ANDERSON (1991) énonce que la finalité d'une organisation n'est pas de satisfaire un besoin, mais de contrôler un flux de biens et d'informations nécessaires à sa compétitivité. MARION (1995, p. 24) va dans le même sens et affirme, de surcroît qu'on *« ne trouve nulle part la démonstration que l'orientation client (...) soit la cause fondamentale de sa performance ».*

PRAS (1999, p.108) répond que *« [Si] certains regrettent le poids mis en marketing sur la satisfaction, des études montrent les conséquences désastreuses pour l'entreprise de comportements d'insatisfaction ».* Effectivement, on trouve dans PRAS et TARONDEAU (1981) des références de recherche qui montrent qu'une cause majeure d'échec des nouveaux produits est le fait que l'avantage mis en avant ne correspond pas à une attente du marché.

MARION (1999, p.83) s'interroge : *« Dans l'hypothèse où le marketing et la firme ne serviraient pas à satisfaire les besoins du consommateur, à quoi servent-ils ? »*

### **CRITIQUE :**

**Le plus souvent, les consommateurs ne connaissent pas leurs besoins : comment pourraient-ils avoir besoin de créer leur produit personnel, s'ils ne savent pas que cela est possible et s'ils ne connaissent pas le processus de création ?**

**Les définitions du marketing basé sur la notion de besoins ne constitue pas le cadre théorique adéquat pour notre recherche.**

Notre critique concerne les positions des chercheurs et des praticiens qui articulent le marketing autour de deux visions :

- soit un ensemble d'outils de gestion,
- soit une dimension transactionnelle.

**A. Dans la première proposition,** le but du marketing est de fournir de la connaissance scientifique pour guider l'action : il est orienté vers l'action, la prise de décision; son projet est alors d'identifier et de stimuler la demande, puis de satisfaire celle-ci de façon rentable.

L'objectif principal du marketing est de fournir la connaissance scientifique afin de rendre possible la détection et la conquête des marchés rentables. Cette position nous intéresse pour montrer une existence des théories du marketing fondées sur la notion de besoins et des techniques du *marketing de la demande*.

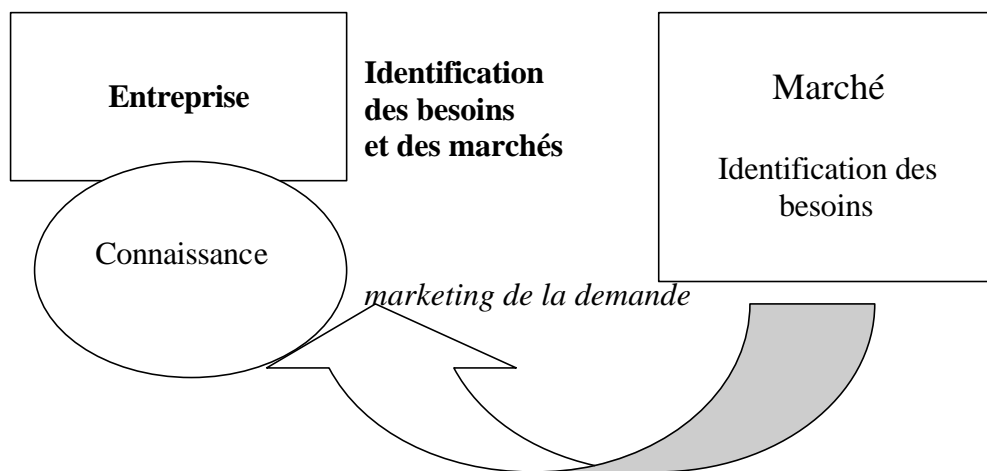


Figure 1.8. La démarche unidirectionnelle d'identification des besoins du marché et de transmission de la connaissance vers l'entreprise

Pour optimiser les profits de l'entreprise et garantir sa pérennité, la pratique du marketing consiste à construire son offre en fonction (proposition du Professeur Guy SOLLE) :

- des attentes du marché, du jeu des autres concurrents, du travail des laboratoires de recherche,
- de l'état, des banques,
- des moyens dont dispose l'entreprise dans un cadre politique donné, etc.

Pour construire son offre autour de la demande, il faut connaître la demande, la quantifier, la surveiller et l'apprécier. La connaissance du marché est objective et transmissible vers l'entreprise. Elle est séparée de la connaissance du consommateur.

Pour optimiser son profit et garantir sa pérennité :

Recherche du profit maximal, recherche d'un marché rentable :

- Connaissance de ses coûts (coûts internes et externes, c'est à dire ceux du marché),
- Connaissance des ressources financières de l'entreprise,
- Connaissance des capacités du marché à absorber le produit.

Si les priorités de recherche des entreprises s'inscrivent naturellement dans une logique d'action (prédictions de part de marché, mesure d'efficacité de la promotion, valeur de la marque, etc.), la recherche se répartit sur deux axes :

- une approche théorique basée sur le paradigme des besoins du consommateur comme un fondement de la discipline,
- une approche basée sur l'échange transactionnel entre le client et le producteur.

Cette proposition exclut un processus de création de la connaissance chez le consommateur.

Un autre domaine de marketing, le processus de décision du consommateur, va conduire à l'élaboration d'un choix destiné à procurer la meilleur réponse possible au besoin ressenti par le consommateur. L'analyse de ce processus constitue l'un des principaux domaines des recherches en comportement du consommateur. « *C'est le processus **cognitif**, c'est-à-dire lié à la connaissance, qui a pour support à la fois les organes de sens et le système nerveux central qui va filtrer et interpréter l'information émanant de l'environnement* » (FILSER, 1996).

La théorie cognitive, fondant le marketing comportemental, considère les individus isolés comme détenteurs de connaissances en négligeant leurs capacités créatives. En conséquence, elle ne réussit pas à concevoir une idée de création de connaissances. Les approches basées sur la notion de besoins, liées à la cognition, ne satisfont pas à des objectifs de construction du projet de recherche. Il ne s'agit non plus d'appliquer l'approche cognitive de connaissances *détenues* par l'individu, mais de construire une proposition nouvelle fondée sur la *création* de connaissances.

Nous avons vu que pratiquement tous les auteurs prennent position sur la satisfaction des besoins, soit pour l'admettre, soit pour la rejeter. L'examen de la littérature en marketing et en comportement du consommateur montre que ce concept ne donne lieu qu'à des développements réduits du consommateur à partir du postulat de l'identification de leurs besoins.

Certains chercheurs considèrent le marketing à partir du postulat de construction de besoins.

Les chercheurs évacuent la question en considérant qu'il s'agit d'une question de création des besoins par *le marketing de l'offre*, en proclamant que le consommateur est incapable d'exprimer ses besoins.

Mais dans un second temps, ils considèrent que les besoins sont, soit dictés par l'offre existante, soit résultent d'interactions entre l'offre et la demande dans le but de création de la valeur.

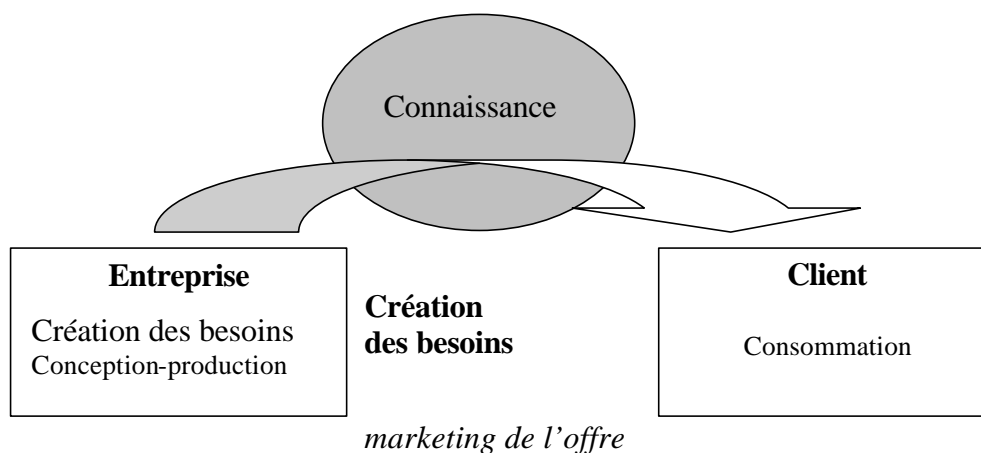


Figure 1.9. La démarche unidirectionnelle de transmission de la connaissance vers le marché

Ces deux courants du marketing diffèrent sur un point crucial, à savoir le degré d'autonomie des acteurs du marché et leurs rapports avec les besoins. Le *marketing de la demande* se focalise de manière inconditionnelle sur le besoin : c'est l'espace du client souverain. Les besoins étant des contraintes sont indispensables pour l'étude de marché. A l'inverse, *le marketing de l'offre* s'affranchit des contraintes découlant des besoins, puisque la demande se détermine par rapport à l'offre disponible sur un marché. Les besoins spontanément exprimés seront de nature objective, révélés par le producteur. La prise en compte des besoins est réelle, mais elle est plus raisonnée et centrée sur leur création.

De son côté, le marketing conventionnel (MARION et GOMEZ, 1996) adopte une position flexible : l'offre disponible à un moment donné, suscite un besoin relatif chez le consommateur.

A notre avis, le concept de satisfaction des besoins rend pratiquement impossible l'évaluation des résultats de l'action marketing pour notre terrain d'étude. Il faut prendre en compte le niveau de compétences dont disposent l'entreprise et le consommateur et la manière dont ils les développent en expériences. Cette idée renverse une logique du marketing basée sur des besoins, et offre une vision basée sur la création de la valeur.

*« Le problème managérial est alors de définir une stratégie marketing permettant de prendre en compte tous les usages et sens alternatifs et fragmentés que le consommateur pourraient inscrire dans leurs expériences d'appropriation. Il ne s'agit pas de stratégie d'offres prédéterminées, mais de stratégies de montée en puissance (empowerment Marketing) permettant aux consommateurs d'utiliser au mieux leurs compétences pour produire l'expérience qu'ils vivent. L'offre d'appropriable de l'entreprise s'élabore autour du processus (plus que de produit ou de services) permettant de mobiliser et supporter la mise en jeu de ces compétences. Dans ce cadre, le rôle de l'entreprise est celui de tuteur en charge d'aider le consommateur dans la construction de son expérience » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.145).*

Par notre travail il ne reste qu'à reconsidérer le marketing basé sur la notion de besoins afin de le représenter de manière plus pertinente par rapport aux pratiques actuelles d'entreprises.

**B. Dans la seconde voie,** le marketing est vu comme un facteur d'intermédiation des échanges et d'intégration du consommateur dans le corps social de l'entreprise. La satisfaction de l'acheteur n'est qu'un objectif parmi d'autres. L'expérience, la compétence et le sens deviennent les mots qui caractérisent le processus de conception, de production et de consommation.

*« En effet, toute entreprise qui veut créer un produit doit se poser le problème de la « compétence » du consommateur, au sens large. Il faut que l'entreprise puisse être en adéquation avec le degré et le niveau de compétences de celui-ci, à la fois en terme de savoir, mais aussi en termes de vouloir : un consommateur doit en effet comprendre « les codes » du produit et être prêt à les investir, c'est-à-dire à acheter le produit » (HETZEL, 1995, p.90). Ce principe évoqué par HETZEL (1995) qui peut réagir sur l'action de l'apprentissage du consommateur n'est pas sans intérêt pour notre problématique :*

*« Les définitions et les approches du marketing basées sur l'apprentissage pourront constituer un cadre théorique pour les entreprises qui créent les produits personnels ».*

Le marketing-médiateur met l'accent sur la gestion de groupes de projets, des hommes issus de fonctions et cultures différentes, pour favoriser la créativité par des activités de projets et d'expériences (HETZEL, 1995). L'entreprise et son client constitue le « monde d'expériences » fondé « *non pas sur les besoins, mais sur le rôle respectifs des acteurs pour définir les besoins* » (MARION, 1997). Ces mondes d'expériences font appel à l'émotion et à la stimulation des cinq sens beaucoup plus qu'à la raison et à la satisfaction des besoins (V.COVA et B.COVA, 2001, HETZEL, 2002).

En s'appuyant sur la thèse de BAUDRILLARD (1969), qui énonce « *l'objet n'est rien. Il n'est rien que les différents types de relations et de significations qui viennent converger, se contredire, se nouer sur lui ...* », on peut admettre avec MARION (1999) qu'en pratique, le sujet ne considère que la notion significative de besoins inscrite dans les relations *sujet-objet*. Pour l'auteur (MARION, 1999) la question de la « création des besoins » serait largement résolue si on abandonnait la définition traditionnelle, strictement individualisée, de cette notion : un besoin serait à repérer dans la relation entre un sujet (le consommateur, le client, l'acheteur) et un objet (le bien, le service, l'information, ou un mélange des trois).

Globalement, MARION (1999) dans son article propose aux analystes et aux pragmatistes de la consommation de s'efforcer de comprendre non seulement la relation de désirabilité entre le sujet et de multiples objets, mais aussi la relation des sujets sociaux entre eux à propos de la création de valeur. Ces réflexions philosophiques nous renvoient à considérer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à partir des relations *sujet – sujet et l'intégration*, en mettant en jeu les compétences des consommateurs et les connaissances des membres de l'organisation.

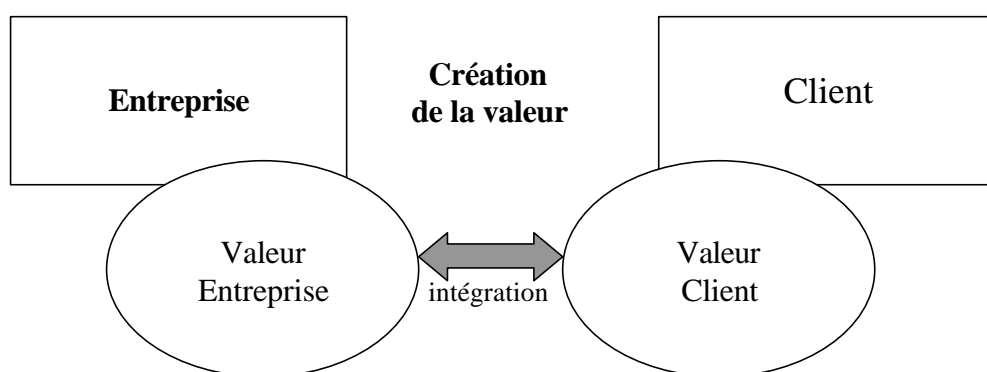


Figure 1.10. La démarche intégrative de création de la valeur-client

Dans ce sens, *le marketeur* devrait faciliter le mouvement de connaissances qui invite chacun dans l'entreprise à concevoir et à produire la valeur, mais aussi intégrer le consommateur et leurs valeurs. C'est là, d'une certaine manière, l'achèvement du programme assigné depuis longtemps par le marketing management aux entreprises : « ...devenir une organisation marketing, c'est-à-dire une organisation pensée comme une sorte de marché où tous les membres sont à la fois clients et fournisseurs » (MARION, 1999, p.83).

Les projets du *marketeur* n'échappent pas aux transformations qui touchent l'ensemble des métiers de l'entreprise. On sait qu'une mutation est en train de s'opérer avec le rapide développement de formes de pilotage plus transversales aux métiers. Ceci se traduit par des formes d'intégration autour de projets et de processus. Ces formes sont en partie familières aux *marketeurs* (expériences de ventes en relation avec autres métiers), et en partie nouvelles (par exemple en ce qui concerne l'intégration, la recherche de synergies).

Les moteurs de cette transformation tiennent à l'augmentation de la complexité (compétence accrue des consommateurs vis-à-vis du contenu des offres), et à l'instabilité croissante des conditions de l'activité des *marketeurs* (accélération des changements dans les stratégies d'offre et dans les conditions de la mise en marché).

Le courant marketing post-moderne (HIRSCHMAN et HOLBROOK, 1992; BROWN, 1995, FIRAT et VENKATESH, 1995, COVA, 1996) considère la question de la satisfaction des besoins comme inadéquate aux pratiques réelles des sujets extérieurs. L'acheteur n'est pas vu comme un être motivé par la quête de la satisfaction de besoins personnels au travers de la consommation, mais plutôt représenté par un individu à la recherche d'intégrations d'expériences par la consommation. Le système d'échange se transforme en des lieux de rencontres multiples entre des acteurs-consommateurs et des producteurs.

Le consommateur cherche la création de liens sociaux, de contacts humains fondés sur une identité affective avec des groupes multiples, souvent disjoints entre eux. COVA (1996) résume : « *le lien importe autant que le bien* ». Le marketing doit renoncer à prévoir les besoins d'un consommateur volage et paradoxal, mais être capable de réagir instantanément à de nouvelles

aspirations guidées par un fil social complexe<sup>4</sup>.

Face aux positions des chercheurs post-modernes, les praticiens opérationnels se focalisent sur une question plus pragmatique: est-ce que l'étude des besoins des consommateurs est pertinente? En d'autres termes, qu'apportent les études de besoins pour la création d'un produit ou d'un service ?

Cette élargissement du domaine d'application des méthodes du marketing a révélé le développement d'un appareillage conceptuel adapté à des problématiques très éloignées de l'achat d'un produit et des besoins du consommateur extérieur. Analyser les décisions et les comportements dans des domaines comme les loisirs, les spectacles, révèle les limites de modèles de comportement qui retiennent seulement les dimensions cognitives de satisfaction des besoins.

	Marketing de l'offre	Marketing-médiateur	Marketing de la demande
<b>Origines des besoins</b>	Besoins endogènes = définis par l'entreprise	Besoins mixtes = construits par le milieu social et par interaction entreprise/consommateur	Besoins exogènes = définis par le consommateur
<b>Etude de la demande</b>	Non nécessaire pour la conception du produit	Un paramètre pour la conception du produit	Déterminante pour la conception du produit
<b>Facteur clé de succès</b>	Innovation continue Savoir-faire technologique. Avantage concurrentiel	Décodage des interaction offre/demande Produire du sens (conception)	Adéquation parfaite du produit aux attentes du consommateur Marketing-mix
<b>Priorités de management</b>	Gestion de l'innovation R&D Veille concurrentielle et technologique  Conception	Gestion par projet Equipe de création pluridisciplinaire Créativité et design Vision postmoderne Construction du sens Compétence et expérience	Marketing de la fonction commerciale Coordination des fonction (organisation matricielle)  Production

Tableau N° 5 Les approches du marketing fondées sur la notion des besoins

<sup>4</sup> Dans un tel monde, la réalité disparaîtrait derrière l'image ou l'apparence, la copie ou la simulation remplaceraient l'original, la consommation virtuelle prendrait le pas sur la consommation matérielle. L'individu n'hésiterait pas à détourner l'objet de sa fonction initialement prévue par le producteur, le consommateur se met en rôle du co-producteur. Un paragraphe de thèse sera consacré concrètement à la critique des théories traditionnelles du marketing à partir du point de vue postmoderniste.



Nous nous rendons compte qu'une approche-médiateur « expérientielle » (HETZEL, 1995, 1996) du marketing est un cadre plus pertinent à notre terrain de recherche.

### **3.3. L'approche « expérientielle » du marketing fonde notre recherche**

Les sources théoriques qui fondent les recherches en marketing ont connu un renouvellement considérable. Le modèle de recherche a été présenté par Holbrook et Hirschman en 1982. Ces auteurs estiment que les modèles traditionnels de prise de décision en marketing s'inspirent de l'analyse du processus de collecte d'informations sur les besoins et négligent les expériences du consommateur, c'est-à-dire, l'utilisation du bien dans un contexte donné (HOLBROOK, 1995). Ils proposent de tenir compte de la dimension expérientielle qui permettrait notamment de comprendre les comportements dans les domaines des loisirs, des arts, du tourisme ou de la culture (HOLBROOK et HIRCHMAN, 1982). Les classes d'objet ou de services qui ont été analysées se rattachent généralement au domaine culturel et créatif : vêtements, concerts, loisirs, spectacles, etc. L'objectif principal est de voir comment les loisirs sont produits, commercialisés et consommés dans un processus composé de diverses expériences.

*« L'objectif du marketing d'expérience ou « experiential marketing » est ainsi de provoquer l'évocation d'une expérience dans l'imaginaire du consommateur afin que cela marque sa mémoire et influence son processus d'achat » (V. COVA et B.COVA, 2001, p.115-116).*

HETZEL (2002) présente un « *besoin de création d'expériences* » avec une stimulation du consommateur par des composantes immatérielles et une transformation de l'offre matérielle : *« C'est de là que vient l'idée du vécu expérientiel comme résultant « à produire » par l'entreprise de services « sur » le consommateur. Le consommateur n'est donc pas extérieur au processus mais devient même l'objet d'un processus de transformation dans lequel il est conjointement sujet agissant et objet de transformation » (HETZEL, 2002, p.34).*

<b>Economique</b>	<b>Commodités</b>	<b>Biens</b>	<b>Services</b>	<b>Expériences</b>	<b>Transformations</b>
<b>Economie</b>	Agraire	Industrielle	Services	Expériences	Transformation
<b>Fonction économique</b>	Extraire	Produire	Délivrer	Mettre en scène	Guider
<b>Nature de l'offre</b>	Transformable	Tangible	Intangible	Mémorable	Effective
<b>Attribut-clé</b>	Naturel	Standardisé	Adapté	Personnel	Individuel
<b>Méthode d'approvisionnement</b>	Stocké	Inventorié après production	Délivré sur demande	Révéle après une durée donnée	Entretenu dans la durée
<b>Vendeur</b>	Marchand	Producteur	Fournisseur	Acteur	Eliciteur
<b>Acheteur</b>	Marché	Consommateur	Client	Invité	Aspirant
<b>Facteurs de demande</b>	Caractéristiques	Propriétés	Bénéfices	Sensations	Trait

<b>Types de marketing</b>	Marketing fonctionnel	Marketing-management <i>Marketing de la demande</i> <i>Marketing de l'offre</i> Marketing des services Marketing industriel	Marketing expérientiel  Marketing de procurement	<i>Proposition recherchée</i>  "Knowledge Marketing"
---------------------------	-----------------------	---	--	--

Tableau N° 6 Les distinctions économiques et de mécanismes du marketing

Après HETZEL (2002)

Faire une recherche sur la composante expérientielle consiste à reconsidérer des postulats théoriques de mécanisme de création de l'offre ainsi que de constitution de la valeur économique.

Le tableau ci-dessus représente une synthèse du développement économique et des types de marketing qui leur correspondent. Notamment, il est indiqué qu'après le développement de l'agriculture, de l'industrie et des services, la période de développement des expériences suit. Après l'approche expérientielle qui a été présentée par HIRCHMAN (1982, 1995), COVA (1992, 2001), HETZEL (1995, 2002), nous arrivons à une phase de « transformation ».

Ce que cherche à démontrer le modèle expérientiel, c'est un fait de l'inattendu, de l'extraordinaire, un plaisir esthétique, une émotion (HETZEL, 1996, 2002), ce que peut apprendre et ressentir un consommateur face à l'expérience de la consommation d'un produit/service. Cette vision ne cherche pas à considérer le produit comme un ensemble

d'attributs, mais comme une dimension holiste qui expriment les valeurs. On peut donc considérer que l'approche « expérientielle » se distingue de l'approche traditionnelle par un certain nombre de critères représentées dans un tableau ci-dessous :

<b>Approche traditionnelle</b>	<b>Approche expérientielle</b>
L'individu s'intéresse aux décisions d'achat	Il participe à une expérience
Les motivations du consommateur sont considérées comme extrinsèques	Les motivations sont considérées comme intrinsèques
Primauté des facteurs cognitifs dans le comportement du consommateur	Primauté des facteurs affectifs dans les réponses du consommateur
Les achats sont considérés comme liés à des variables et à des facteurs du marché exogènes par rapport aux produits	Les consommateurs sont liés aux caractéristiques spécifiques des produits
Recours à des études de marché	Recours à des expériences
Paradigme cognitiviste : on considère le produit comme la somme de plusieurs composantes	Les produits sont perçus comme des Gestalt, c'est-à-dire de façon globale.
Les besoins sont exprimés par le consommateur. Centré sur l'étude des besoins	Les besoins sont difficilement exprimés sans une base de connaissances adéquates au domaine de consommation.
Objectif : profit, quantité produite, chiffre	Objectif : bien-être général de la société
Activités du client : sont à l'extérieur de l'entreprise	Activités du client : intégrées dans le processus organisationnel
Connaissance du client : extérieure et élaborées en fonction des stimulus cognitifs	Connaissance du client : élaborée par les expériences et l'apprentissage

Tableau N°7 Les modèles d'analyse des préférences

L'approche expérientielle se situe dans le paradigme post-moderne de la consommation présenté dans un paragraphe ci-dessus. Plusieurs implications en matière de comportement du consommateur en découlent. Ce type de consommation se caractérise par (HETZEL, 1996) :

- les désirs émotionnels l'emportent sur les motivations utilitaires dans le choix des produits ou des services ;
- les consommateurs s'investissent dans un produit ou un service avec un sens subjectif qui dépasse largement les attributs concrets de l'objet ou du service ;
- la consommation « hédonique » fait référence à des constructions imaginaires de la réalité. De ce fait, on ne s'intéresse pas à ce que les consommateurs savent être vrai mais à ce qu'ils voudraient que la réalité soit.

Ce courant s'intéresse donc à tous les éléments immatériels de l'offre matérielle, fondés sur la relation « raison/passion » et sur la « production et l'accumulation de connaissances par les individus » (HETZEL, 1996, 2002). Il devient intéressant d'étudier les relations d'appropriation « production/consommation », « expérience/compétence/sens ». Production et consommation ne sont plus des processus distincts, ils sont liés par des expériences de production du sens. La consommation n'est pas uniquement un acte de destruction de la valeur par le consommateur, mais bien un acte social au travers duquel sont produits et reproduits la valeur, les identités, la compétence, les sens, etc.

*« La consommation devient un moyen pour le consommateur de se réaliser et de s'identifier. En consommant, l'individu existe, se construit et élabore son image sociale ; c'est en cela que la consommation renferme un processus de production »* (HETZEL, 1996, p.76).

*« Une expérience d'appropriation apporte au consommateur un sentiment de reconnaissance de lui-même, d'autosatisfaction vis-à-vis de sa compétence à s'approprier un produit, un service ou un espace... Dans une expérience d'appropriation, le consommateur va laisser des empreintes de son vécu, que ce soit au travers d'une pratique originale ou d'un sens inventé »* (V.COVA et B.COVA, 2001, p.142)

Dans l'entreprise, on « construit » un client par les stratégies appropriées. *« Les parallèles avec les stratégies sont d'autant plus intéressants qu'ils nous permettent de dire qu'en stratégie produit, il faut à la fois surprendre, « produire de l'inattendu », mais être sur que tout cela sera compris par les clients du marché. Ainsi, pour organiser sa stratégie produit, l'entreprise devra se référer aux compétences que ses clients potentiels sont susceptibles d'avoir afin de conférer un continu, un sens aux « codes », aux « formes » qui vont constituer l'offre »* (HETZEL, 1995, p.90).

L'influence des expériences passées sur la consommation actuelle est double (EVRARD, BOURGEON et PERT, 2000). Elles interviennent d'une part, parce qu'elles ont permis le développement d'une capacité à apprécier la pratique (expertise et compétence) et d'autre part, parce qu'elles participent au processus de formation des goûts (connaissance des formes). La formation des goûts peut s'expliquer par le concept de familiarité (EVRARD, BOURGEON et PERT, 2000, p.190) ou d'appropriation (V.COVA et B.COVA, 2001) : il a été démontré que les individus éprouvent un attachement et une attirance plus forts pour les choses qu'ils connaissent

(images, sons, odeurs...). C'est une forme de la connaissance tacite acquise lors d'expériences. La formation du goût est influencée par le degré de compétence et d'apprentissage de l'individu.

La consommation comme expérience constitue le cadre d'analyse des relations affectives et de relations de l'individu avec les objets consommés pour eux-mêmes (FILSER, 1996). L'accent mis sur le *processus* de consommation du produit ou du service, et non sur son seul achat. C'est en effet l'usage du bien qui permet au consommateur d'en tirer non seulement l'utilité fonctionnelle (valeur fonctionnelle), mais aussi toute la gratification affective que procurent les fonctions symboliques et les liens sociaux de l'objet (FILSER, 1996 ; COVA, 1995 ; V.COVA et B.COVA, 2001). L'approche du marketing «expérientiel» s'inscrit dans l'ensemble du courant post-moderne qui se focalise sur l'expérience vécue par le consommateur dans la création de liens inter-personnels à propos de connaissance d'objets de consommation (COVA, 1995, 2001).

Pour HETZEL (1996), l'échange marchand ne se réduit pas à un simple achat, il est une véritable expérience : « *Ce qu'on lui (client) vend alors, c'est toute expérience, un vécu, un plaisir d'achat et non pas simplement un objet* » (HETZEL, 1996, p.80). Il fait référence à un vécu, lequel est au moins aussi important que le bien qui sera transféré. Le lien et le bien sont dans ce cas indissociables : « *... hommes de marketing sont prêts à s'engager dans des expériences et des relations différentes avec les consommateurs* » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.203). Nous reformulerons ce principe comme celui de non-séparation entre la connaissance et la relation (HATCHUEL, 1999).

L'approche expérientielle propose de repenser certains aspects organisationnels pour faire face à la complexité contemporaine du système de consommation. Elle propose certaines pistes conceptuelles pour le marketing qui seront retenues pour notre thèse. Ce sont les suivantes (HETZEL, 1996, V. COVA et B.COVA, 2001, HETZEL, 2002) :

1. Appropriation et conjonction entre tous les éléments de l'offre,
2. Implication du client dans l'organisation et Expérience du consommateur
3. Stimulation des sens des consommateurs et des besoins de l'inattendu
4. Intégration de la consommation et de la production dans un processus simultané
5. Construction de l'objet par une prise en compte des valeurs
6. Appropriation de l'offre par le consommateur et la procuration des sens.

De toute évidence, les perspectives qu'offre cette approche « expérientielle » post-moderne nous paraissent intéressantes pour notre projet de recherche, ce qui semble le cas de notre terrain. Nous retiendrons cette approche afin de proposer notre définition du marketing.

**Cependant, l'approche expérientielle du marketing qui évoque de nouvelles formes de consommation ne rend pas compte du phénomène de création de la connaissance organisationnelle.**

Notre objectif est de fournir les éléments manquants pour cette approche théorique.

Ces positionnements au sein de l'approche expérientielle nous amène à reconsidérer la définition du marketing et à soumettre notre propre proposition.

### **3.4. La définition retenue dans le cadre de la recherche**

Après avoir exploré les différentes définitions accordées au marketing, nous proposons notre propre conception, dans le cadre de la présente recherche.

Nous nous intéressons avant tout aux objectifs et à la définition du marketing de l'entreprise à partir de l'approche expérientielle retenue pour notre recherche. Les expériences, les liens et les compétences, les connaissances du consommateur et du producteur, constituent notre objet d'étude. Bien entendu, au cours de cette étude, nous serons amenés à utiliser d'autres types d'objectifs (connaissance de la part de marché, de la rentabilité) mais leur intérêt est qu'ils nous permettent de les relier en une approche intégrative.

La propriété selon laquelle le marketing doit étudier et satisfaire les besoins du consommateur peut poser un problème, si on occulte l'importance de l'expérience et de l'activité du client, central dans la démarche du marketing, donc si on occulte du même coup l'intelligence du client.

*« Les mondes d'expériences, à la fois tacites et manifestes, créés par les consommateurs en interaction avec les marketeurs, s'affirment ... plus intéressantes que l'univers du Marché. Ces mondes d'expériences font appel à l'émotion et à la simulation des cinq sens des participants*

*beaucoup plus qu'à la raison et à la satisfaction des besoins » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.150).*

Si nous abordons ce problème, c'est parce que les tenants de l'approche post-moderne s'opposent au concept du marketing fondé sur la notion de besoins. Ils le rejettent, pour les raisons suivantes :

- il n'intègre pas la notion de liens sociaux, qui est associée au processus de conception,
- il n'intègre pas la notion du consommateur-producteur, qui est associée au processus de conception-production,
- il n'intègre pas la notion d'expérience du consommateur, qui est associée au processus de conception-production-consommation.

Or, dans notre perception de la notion de marketing, ces trois éléments sont bien présents. C'est pourquoi, si nous sommes parfaitement en accord avec les propositions des post-modernistes (V.COVA et B.COVA, 2001 ; HETZEL, 2000, 2002), nous désirons bien positionner notre recherche dans ce domaine du marketing fondé sur la notion d'expérience en conception, production et consommation des produits personnels.

Evoquons la position adoptée par Véronique COVA et Bernard COVA (2001). Récemment, ces auteurs ont proposé une approche au sein des courants de marketing, nommée « marketing de procuration ». Les auteurs présentent cette approche comme « Alternatives Marketing ». Ce que V.COVA et B.COVA remettent en cause, c'est la participation pré-programmée des marketeurs et des consommateurs, pris isolément dans les actes d'achats fondée sur la notion de besoins. Cela en tension perpétuelle (pp.194-195) :

- entre individualisme et tribalisme,
- entre nouveauté et authenticité,
- entre participation et re appropriation.

*« Le marketing a cherché à servir de plus en plus finement et précisément des individus pris isolément en brandissant la « carotte » de l'innovation avec force imposition d'images, de sens et de participations préprogrammée » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.195).*

Cette évaluation est critiquée par les auteurs car elle repose sur l'idée que le sens (connaissance) est contrôlé et imposé par l'entreprise dans son propre intérêt et qu'il est unique et absolu.

V.COVA et B.COVA (2001) redéfinissent ce terme de connaissance en intégrant la notion de compétence du consommateur et celle d'expérience avec le monde d'entreprise : « *un marketing ... va chercher à connaître la pluralité de sens donnés aux produits ou aux services. On voit donc se combiner la construction du sens par le consommateur avec la recherche d'authentique et d'appartenance tribale. En effet, la construction du sens au travers d'expériences et d'émotions partagées est un épisode quotidien dans la création, la consolidation et le maintien de l'identité...* ».

Les auteurs précisent ce que peut être un marketing (V.COVA et B.COVA, 2001, p.202) :

- un angle d'attaque par les tribus ;
- une approche qui s'intéresse au « sens » plus qu'au besoin ;
- un sens qui est construit autant par les passionnés (consommateurs) que par l'entreprise ;
- un sens qui peut être social (valeur de lien) comme économique (valeur d'usage) ;
- un sens qui est ancré dans l'authenticité du produit ou du service et de la marque ;
- un sens, qui se manifeste dans les rituels où le produit, est mis en jeu ;
- un sens qui ne s'exprime pas toujours mais se dévoile dans l'intimité et la proximité ;
- un sens que véhicule le vécu expérientiel des passionnés.

Ainsi, plusieurs auteurs (V.COVA et B.COVA, 2001 ; HETZEL, 1995, 1996, 2002) définissent le marketing comme une notion d'acteurs « connaisseurs » passionnés par la construction des sens. « *une expérience d'appropriation se caractérise par des processus de découverte...* » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.143). Nous développerons et compléterons cette définition en mettant en évidence la notion de connaissance collective/organisationnelle construite par ces acteurs.

La définition proposée dans le cadre de notre thèse provient, à la base, d'une proposition faite par les tenants de l'école expérientielle et interactionniste du courant post-moderne, dont les pionniers en Europe sont COVA, HETZEL, MARION et autres.

Si pour CARPENTER (1999), le marketing « *...doit identifier les connaissances actuelles des clients, puis éduquer le consommateur en lui apprenant ce qu'il doit connaître du produit...* » (CARPENTER, 1999, p.6), le besoin est défini par le chercheur comme un fruit du processus d'apprentissage.



Le terme « connaissance » est proposé par l'auteur pour intégrer toutes les représentations que les différents chercheurs en marketing ont des « connaissances du marché ». Les théories cognitivistes du marketing reconnaissent l'existence de « connaissances », éléments entretenant des relations entre le consommateur et l'entreprise. Mais si ces théories reconnaissent la présence de la notion de connaissance, les noms leur étant attribués différent d'une théorie à l'autre. Pour unifier ces différentes dénominations, nous proposons donc le terme « connaissance chez les clients » qui représentera leur connaissance actuelle et leur connaissance future.

Avec la définition post-moderne on commence à s'approcher de la notion de valeur et, notamment, de sa création par l'entreprise et par les expériences du client. Dans les passages suivants, cette notion est fortement présente. Elle relie un système de valeurs construit par les relations client-entreprise. Cela est lié à la notion d'organisation « ouverte, décloisonnée » ou « transversale ». Ce concept d'organisation transversale, fondée sur la création de la valeur, est également fortement présent.

*« C'est le système de valeurs qui structure les échanges sociaux avec des enjeux de statut et de reconnaissance : valeur d'usage, valeur d'échange, valeur symbolique et valeur signe/sens » (HETZEL, 1995, p. 89).*

*« Le processus de création conduit, en même temps, à l'émergence d'un objet valeur (le produit) et d'un sujet (l'utilisateur potentiel) et donc, de la relation qui les unit ; ce qui interdit de penser l'un sans l'autre » (MARION et GOMEZ, 1992).*

*« ...le processus d'interaction du consommateur avec une telle marque lui permet de vérifier régulièrement qu'elle est bien digne de confiance et, ce faisant, construit une connaissance approfondie. Cette connaissance est le fondement de confiance pour les transactions à venir et pour le maintien d'un engagement dans une relation durable » (MARION, 2000, p.410).*

Ainsi, le marketing n'est pas une fonction, close au sein d'une entreprise, mais décloisonnée et intégrée dans un processus transversal de création de valeur avec la participation des clients. Les clients sont impliqués également dans ce processus d'apprentissage organisationnel. Ces derniers ne sont plus isolés de l'organisation, mais liés à l'entreprise au travers du système de création de la connaissance organisationnelle.

L'expérience est un transformateur de connaissances. Il est raisonnable pour nous de se positionner dans le domaine « expérientiel » et de travailler pour son prolongement « transformation » et « action », « connaissance », l'approche qui est plus systémique intégrative.

MORIN définit un système comme une « unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions, ou individus » (MORIN, 1977, p.102). La notion de système est inséparable, selon lui, de celle d'organisation, d'interrelations et de connaissances.

Vu sous cet angle, le marketing devient « système organisé » d'interrelations et de connaissances clients-entreprises. Le marketing est un système qui possède et crée simultanément des connaissances et des relations clients-entreprises.

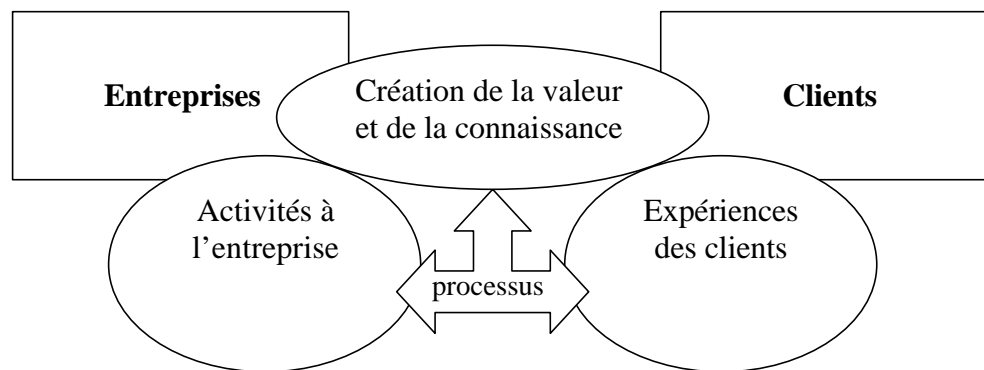


Figure 1.11. L'intégration du client et de leurs expériences dans le processus de construction de connaissances

Les approches proposées par V. COVA et B. COVA (2001), le marketing de procuration, le marketing tribal, le marketing de l'authentique sont en rupture avec le courant anglo-saxon. Le mouvement opposé, dit « courant latin », largement supporté par des experts français du marketing critique un paradigme individualiste, fonctionnaliste, déterministe et rationnel.

« Les représentativités latines [du marketing] penchent du côté du communautaire, du construit, de l'émotionnel et du non-utilitaire, sans pour autant nier le reste. Elles cherchent ainsi à élargir la vue de l'échange et de la relation commerciale pour améliorer la compréhension des consommateurs et des marchés et par là même les possibilités d'action marketing » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.208).

En raison de laquelle, les auteurs proposent de mieux appréhender les phénomènes expérientiels, les étapes « analyse des marchés » et « création de l'offre » se font de manière simultanée par un système organisé. « *Créer de l'expérientiel est en effet bien le fruit d'un processus conjoint de compréhension et d'action. [...] La création d'expériences est alors capable d'augmenter significativement la création de valeur des firmes* » (HETZEL, 2002, p.37-39).

En intégrant les caractéristiques et propriétés attribuées plus haut à la notion de marketing, nous définissons le marketing de la manière suivante :

***Le marketing est un système organisé de connaissances et de relations clients-entreprises qui résulte d'expériences de création de la valeur pour la compréhension et l'action collective sur le marché.***

Cette définition, comme nous l'avons annoncé, est propre aux entreprises apprenantes, créateurs de la connaissance organisationnelle.

La substance de connaissances ne constitue pas notre objet d'étude. Notre intérêt se porte uniquement sur la création de connaissances en tant que processus de création de valeur (MACK, 1995). Nous cherchons donc à étudier le processus de création de connaissances organisationnelles «client-producteur» comme une action du marketing et en aucun cas à mener une réflexion sur la connaissance. Le processus «conception/production/consommation», impliquant les activités du marketing que nous modéliserons, appartient aux clients et aux travailleurs agissant au sein d'une organisation. Nous définirons donc l'activité du marketing et le processus de création de connaissances organisationnelles.

Enfin, l'intérêt porté au marketing est dirigé vers l'action collective client-producteur. Nous ne cherchons pas, en effet, à affirmer la fonction du marketing même, mais son activité intégrée dans le processus transversal de création des connaissances.

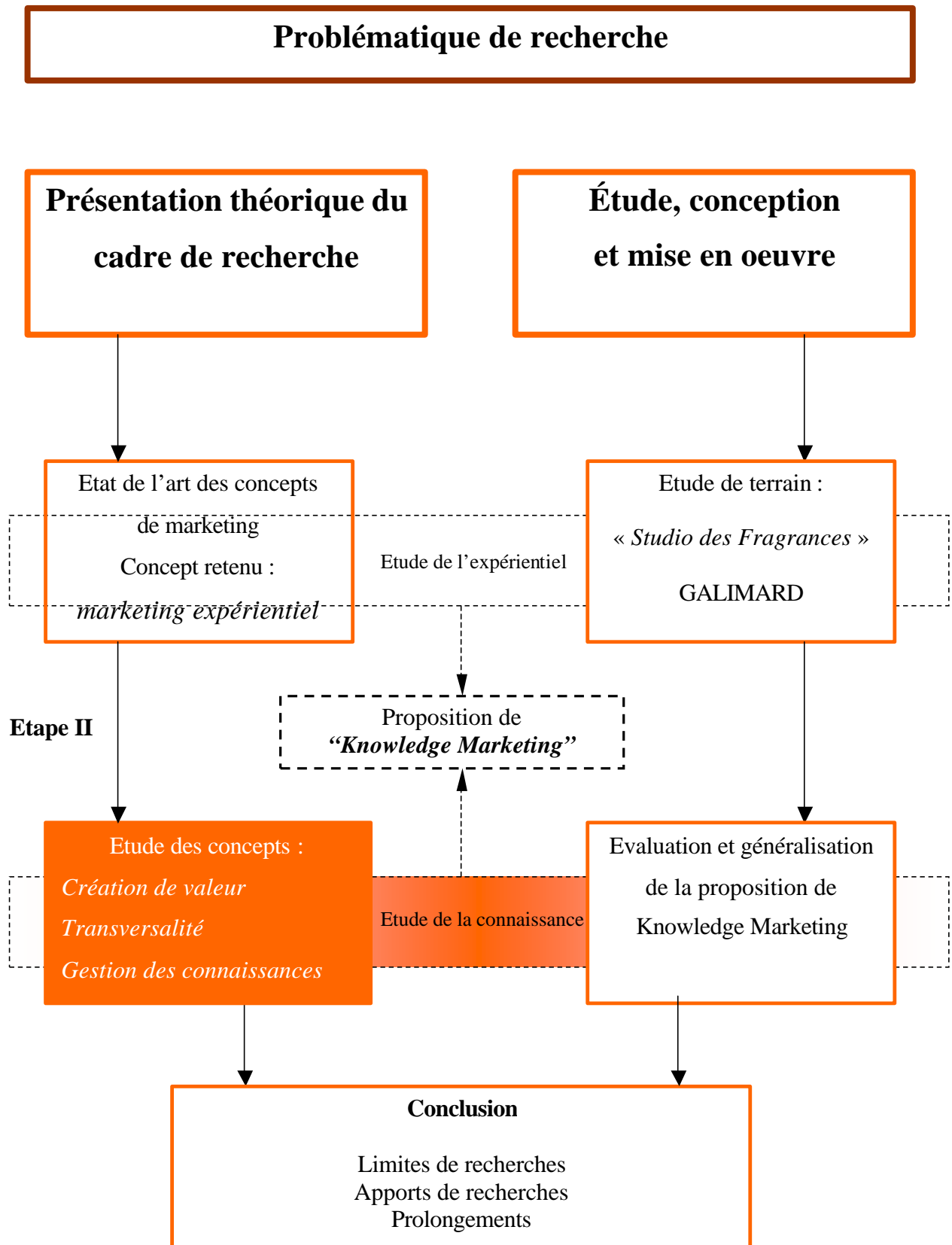
## CONCLUSION DU CHAPITRE I

En nous appuyant sur l'étude théorique du terme «satisfaction des besoins», nous avons remis en cause, dans ce chapitre, le caractère du marketing et nous avons relevé ses insuffisances théoriques par rapport aux situations actuelles. Nous avons vu qu'on ne peut pas présupposer une identification des besoins et la satisfaction du client qui souhaiterait participer à la création de son produit personnel. Nous avons souligné également qu'il est difficile de construire un besoin en création de produit personnel sans que le client ne dispose des connaissances suffisantes. Les approches théoriques sont limitées par un concept comportemental de type «stimulus-réponse». La théorie cognitive, fondant le marketing comportemental, considère les individus isolés comme détenteurs de connaissances en négligeant leurs capacités créatives. En conséquence, elle ne réussit pas à concevoir une idée de création de connaissances. Les approches basées sur la notion de besoins ne satisfont pas à des objectifs de construction du projet de recherche.

Cette position nous donne les actions pour la construction de l'approche théorique du marketing pertinent au projet de recherche. Après avoir proposé de considérer le marketing comme une activité de l'organisation basée sur l'expérience, la compétence du consommateur, nous cherchons à donner une définition du marketing basée sur la création de connaissances.

De nombreux concepts s'approchent de notre proposition, notamment celui de la valeur, mais une approche constructive qui intègre les expériences des clients et les activités d'entreprise, manque encore dans la théorie de l'entreprise. Cette approche du marketing basée sur la création de connaissances sera exposée dans la seconde partie de la thèse. Par ailleurs, une approche constructive reposant en grande partie sur la notion de transversalité et de valeur tirée de la littérature dans diverses disciplines de Sciences de Gestion fait l'objet d'un examen dans le chapitre suivant.

# PLAN THÉMATIQUE II



## CHAPITRE II

# La transversalité du processus de marketing

*« Le savoir, c'est l'expérience.  
Tout le reste n'est que de l'information »  
Albert Einstein*

Le deuxième chapitre est composé de trois paragraphes :

Le premier paragraphe se propose d'effectuer la construction d'une approche en étudiant la notion de valeurs selon le point de vue des différents acteurs de l'entreprise. Nous utiliserons notamment le concept de valeur de la consommation. Cette présentation induit une proposition du marketing orienté vers la création de la valeur.

Le deuxième paragraphe présente le passage du concept basé sur les besoins à un concept basé sur la connaissance au sein de l'entreprise « processuelle ». Les besoins sont loin d'être des données déterminées ou des faits construits par le marketeur, nous montrerons qu'ils sont représentés par des connaissances humaines. Par conséquent, l'étude du sujet doit passer par l'étude théorique de constructions de la connaissance. Notons que la connaissance réclame un examen attentif, car elle est utilisée dans les divers domaines de la science.

Le troisième paragraphe sera donc consacré à l'étude d'une entreprise basée sur la « valeur-client » et d'une théorie de connaissance organisationnelle, afin de donner dans le dernier paragraphe l'exploration théorique de la recherche. Cette mobilisation nous amène à allouer les démarches débouchant sur une proposition du Knowledge Marketing.

Admettant au cours du premier chapitre que le marketing est construit par le processus de création de la valeur-client, nous proposons d'élaborer une approche de ce type de marketing reposant ainsi sur les postulats constitutifs.

De nombreuses propositions ont démontré la démarche constructive du marketing : la proposition sur la construction de besoins, la proposition sur la création de la valeur, etc. Leur examen ne peut qu'être riche et nous permettra d'en retirer des enseignements pour l'élaboration de notre concept fondé sur la construction de la connaissance. Ainsi, ce chapitre propose une exploration du concept de la valeur de la consommation qui est plus proche de la notion de la connaissance organisationnelle et qui fait une transition entre le marketing et l'organisation.

Le premier paragraphe du chapitre est consacré à la valeur prise en compte par diverses approches du marketing. Nous montrerons que la constitution de la valeur de ce produit ne se fait pas que par des valeurs utilitaires et symboliques, mais qu'elle trouve ses origines dans les liens sociaux, affectifs et expérientiels. Il nous paraît dès lors inadéquat de considérer la valeur de produits olfactifs du point de vue déterministe. C'est pourquoi nous relèverons la notion d'interprétation de la valeur vue par le consommateur et par l'entreprise comme un construit.

L'examen de construction de la valeur pour le client par l'entreprise constitue l'objet du deuxième paragraphe du chapitre. Le concept de valeur vu par l'entreprise, orientée vers sa création transversale, nous paraît pouvoir s'adapter au domaine du marketing, proposant une approche d'une entreprise dite « processuelle ».

L'interprétation de valeur par une approche « entreprise transversale » trouve les insuffisances théoriques pour une approche de « valeur-client ». Nous proposons enfin dans le troisième paragraphe du chapitre une étude sur le concept de création de la connaissance organisationnelle.



## I. LE CONCEPT DE VALEUR DE LA CONSOMMATION

La notion de la valeur a été considérée comme « une donnée » pour l'entreprise, ce qui revient à poser les processus de valorisation (par le consommateur) comme extérieurs à l'entreprise. Mais il est également possible de dire que la valeur est « un construit » et que, plus largement, les valeurs (des entreprises et des consommateurs) sont construites par des organisations et des individus eux-mêmes, qui sont les fruits de leurs jugements et de leurs connaissances. C'est au regard de ce paradoxe qui appelle l'interrogation théorique autour de la figure centrale du marché que se pose le problème du rôle des pratiques managériales en matières de la valeur.

### 1.1. La typologie des concepts de valeur

Le concept de valeur individuelle existe depuis Platon. L'objectif de cette partie est d'analyser les différentes conceptions de valeur individuelle de « l'époque moderne ». AURIFEILLE et JOLIBERT (1998, p.214) énoncent le concept de valeur pour cette période à travers trois grandes orientations. La première est celle de « *European Value Survey* » (EVS). Une autre orientation plus individuelle est celle de ROKEACH (1973) avec son développement fait par SCHWARTZ et BILSKY (1987). D'autres chercheurs combinent les valeurs avec les styles de vie et des variables socio-démographiques dans un concept « Valeur et Styles de vie ».

**Le système européen des valeurs (EVS)** met en premier lieu le principe de formation des désirs individuels et sociaux. Les valeurs sont considérées sous l'angle de l'éthique, les valeurs étant principalement formées par la société. Elles recouvrent neuf thèmes (les loisirs, le travail, l'individu, le sens de la vie, la morale, la religion, la famille, autrui, la politique) (AURIFEILLE et JOLIBERT, 1998).

**Les valeurs de Rokeach** sont présentées sous l'angle de croyances individuelles. Il distingue les valeurs qui portent sur les buts de l'existence (valeurs terminales) de celles qui leurs sont subordonnées et permettent de les atteindre (valeurs instrumentales). L'inventaire des valeurs de Rokeach comprend 36 items qui portent sur 18 valeurs terminales et 18 valeurs instrumentales (ROKEACH, 1973).

**Le système de valeurs et les styles de vie** est basé sur la théorie des motivations de MASLOW (1970), la classification V.A.L.S. (Value and Life Style) permet d'identifier neuf styles de vie. Mis au point par MITCHELL (1983), l'inventaire de valeurs se base sur le concept AIO (Activité, Intérêt, Opinion). Une approche similaire est utilisée par la société CCA qui identifie 36 valeurs concernant la vie privé et sociale (VALETTE-FLORENCE, 1994).

Le concept de valeur est loin d'avoir reçu une définition claire dans la littérature. Il est confondu avec les concepts d'objectifs personnels, de motivations et même de besoins (AURIFEILLE et JOLIBERT, 1998). Le tableau fournit différentes définitions des valeurs données par SCHVARTZ et BILSKY (1987), ROKEACH (1973), MURRAY (1951) et MASLOW (1970). Elles illustrent le degré de confusion existant entre ces concepts.

Les consommateurs imposent leurs valeurs et les valeurs de la société auxquelles ils s'adaptent. Ces valeurs influencent l'interprétation des événements ainsi que les comportements des individus (SCHWARTZ et BILSKY, 1987). Ce sont plutôt des valeurs morales humaines fortes avec un besoin de simplification et de sécurité, mais aussi d'esthétisation. Dans ce contexte, la notion de connaissance est une variable qui prend de plus en plus d'importance et amène le consommateur à plus de propre expérience.

Relation/ Auteurs	Valeurs et objectifs personnels	Valeurs et motivations	Valeurs et besoins
Schwartz et Bilsky (1987)	Les valeurs sont soit des objectifs terminaux, soit instrumentaux	Les valeurs expriment des préoccupations motivationnelles	Les valeurs sont des représentations cognitives de 3 besoins (biologique, d'interaction, société)
Rokeach (1973)	Les valeurs sont soit des états préférés finaux, terminaux, soit instrumentaux	Les valeurs ont de fortes composantes motivationnelles. Les valeurs terminales et instrumentales sont les motivations	Les valeurs sont des représentations et des transformations de besoins. Elles sont l'expression des besoins humains
Murray (1951)	Les valeurs représentent l'intérêt envers un état final		Les besoins opèrent au service des valeurs
Maslow (1970)		Les valeurs sont les motivations	La gratification d'un besoin est une valeur

Tableau N°8 Les relations entre valeurs, objectifs personnels, motivation et besoins

Source : AURIFEILLE et JOLIBERT (1998, p.217)

Les valeurs étant considérées comme un champ d'études particulier. Le thème de la stabilité des valeurs individuelles en donne un exemple. Elles sont considérées comme les éléments stables de l'individu, comme les traits de personnalité. Le « moi individuel » se positionne sur le premier plan. Les individus agissent en fonction de la perception globale qu'il ont d'eux-mêmes (moi stable). Ils peuvent aussi agir en fonction de leur moi idéal en souhaitant donner une image d'eux-mêmes à leur entourage (moi situationnel, instable). Le « moi » pouvant être instable, il en serait ainsi des valeurs exprimées<sup>5</sup>. Ces apparentes contradictions entre le stable et l'instable montrent l'intérêt d'intégrer la théorie de valeurs dans d'autres disciplines.

<sup>5</sup> La notion de problème vécu correspond à l'ensemble des problèmes qu'une personne cherche à résoudre. Ces problèmes vécus sollicitent différentes facettes du moi (actuel, idéal, etc.) simultanément ou séparément. Ils varient

D'autres éléments, tels que la perspective temporelle de l'individu, se traduisent aussi par la différence de stabilité entre les valeurs. Ainsi, l'observation des changements conduit à une remise en cause des concepts invoqués pour décrire les valeurs individuelles.

On peut alors formuler l'hypothèse que les « modèles » du consommateur sont trop généraux pour décrire la nature de consommation. Quelle que soit son étendue, un catalogue de valeurs ne peut pas rendre compte de l'infinie variété des préférences à l'égard de l'ensemble des produits offerts sur un marché. Deux consommateurs ayant exactement le même profil de valeur n'effectueront pas les mêmes achats et n'auront pas les mêmes connaissances. Nous rendons compte une classification des valeurs à partir de sa représentation globale et holiste (valeur de consommation) afin de mieux cerner notre sujet de recherche.

## **1.2. La valeur de consommation du point de vue global**

Comprendre ce que représente la valeur d'un objet pour le client revêt une importance théorique considérable. Or, comme nous l'avons déjà vu, le problème de définition et de l'explication de la valeur d'un produit olfactif souffre toujours de nombreuses interprétations. Nous tenterons dans cette section de contribuer à une compréhension de la valeur du point de vue du consommateur.

Tout d'abord, il faut bien souligner la distinction entre la valeur d'un objet ou d'une consommation et les valeurs qui font référence à son système de valeurs.

Concernant la valeur, la littérature marketing a donné deux conceptualisations (AURIER, EVRARD et N'GOALA, 1998) :

- la valeur d'achat (*customer value*);
- la valeur de consommation (*consumer value*).

---

d'une personne à l'autre. Le concept de problème vécu pourrait donc expliquer l'hétérogénéité de la force des valeurs entre personnes, puisque ces derniers dépendraient du vécu et de l'expérience de chacun.

Cette dichotomie trouve son fondement dans les travaux des économistes qui distinguent la valeur d'échange (le prix) et la valeur d'usage (l'utilité). Les courants économiques traitent la valeur par un prix sur le marché, dérivé de l'utilité qui apparaît au cours d'un processus d'estimation subjective. Cette notion conçue comme un plaisir ou une satisfaction, a donné lieu à la distinction entre l'utilité générale qui correspond aux désirs des hommes et l'utilité subjective. A l'instar de l'économie, le marketing a abordé la valeur des produits sous l'angle des transactions et de l'utilité espérée.

Une autre conception alternative de la valeur a récemment été présentée dans deux approches :

- la première approche est issue de la théorie économique. Elle y est vue comme l'évaluation globale de l'utilité d'un produit par rapport à une perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné (ZEITHALM, 1988), ou comme la différence entre les bénéfices perçus et les coûts (DAY, 1990) ;

- la seconde approche présente la valeur comme une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle) caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet (HOLBROOK et CORFMAN, 1985 ; HOLBROOK, 1994 et 1996). Les origines d'une telle position se situent dans les connaissances élaborées par les philosophes et prolongées par le courant postmoderne. La valeur ne constitue plus uniquement la base de décision d'achat mais représente davantage la conséquence des expériences de consommation cumulées (HIRCHMAN ET HOLBROOK, 1982).

La coexistence de ces deux approches bien différentes permet d'identifier plusieurs questions fondamentales dans la définition de la valeur.

La théorie économique suggère que la valeur d'un objet dérive de son utilité. Le comportement du consommateur est ainsi présenté comme un processus de production d'utilité par affectation de ressources (BECKER, 1976) et comme la conséquence des perceptions des différents attributs de l'objet (LANCASTER, 1971).

En marketing, la valeur est souvent présentée comme «une évaluation globale de l'utilité d'un produit fondé sur les perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné » (SHUGAN, 1980 ;

ZEITHAML, 1988). Cette vision de la valeur-utilité est à la base de la plupart des modèles de choix qui s'appuient sur le principe de la maximisation de l'utilité.

Le caractère instrumental de l'achat et de la consommation des produits renvoie à l'idée selon laquelle un objet sera jugé sur la base de ses attributs, en fonction de son aptitude à satisfaire les finalités de l'individu. La consommation ou la possession seraient des moyens d'atteindre certaines fins individuelles. L'approche des chaînages cognitifs permet ainsi de faire le lien entre trois niveaux (AURIER, EVRARD et N'GOALA, 1998):

- les attributs du produit (concrets et abstraits),
- les conséquences liées à sa consommation (fonctionnelles et psychologiques),
- les valeurs de l'individu.

ZEITHAML (1988) rend compte des attributs concrets « intrinsèques » (éléments constitutifs de l'objet ), « extrinsèques » (le prix, la marque, etc.), et celui d'éléments d'une plus grande abstraction (la qualité perçue).

Pour AURIER, EVRARD et N'GOALA (AURIER et al.1998), il importe de distinguer les valeurs d'un individu de la valeur d'un objet. Les valeurs caractérisent la personne. Elles se situent à différents niveaux tels que les valeurs culturelles et personnelles.

La valeur d'un objet caractérise une consommation et résulte de l'interaction entre une personne et un objet. Cette perspective conçoit donc le processus de valorisation par le consommateur comme un déterminant du choix d'un produit parmi un ensemble d'alternatives. C'est une vision de choix rationnels du consommateur qui a été développée par le courant du marketing-management.

Une vision qui rend compte du fait que le consommateur perçoit la valeur du produit différemment après une expérience de consommation, est un courant dit « expérientiel » du marketing. Il oppose une vision de choix rationnels à celle de choix expérientiels et affectifs.

### **1.3. La valeur vue par une approche « expérientielle »**

« *Le modèle expérientiel de comportement du consommateur proposé par Morris HOLBROOK et Elizabeth HIRCHMAN (1982) constitue une tentative d'élaboration d'un cadre conceptuel permettant de rendre compte des variables qui gouvernent le comportement dans les domaines où l'expérience vécue par l'individu peut être plus importante que les attributs du produit ou service consommé* » - suggèrent BOURGEON et FILSER (1993) sur le modèle « expérientiel » de comportement du consommateur (cité par HETZEL, 1996). Celui-ci s'insère dans un programme de recherche inscrit dans le cadre d'une « phénoménologie de la consommation » par les chercheurs en « *consumer research* ». Parler de la phénoménologie de la consommation, c'est accepter avec HOLBROOK et HIRCHMAN (1982) qu'il soit nécessaire d'interpréter la dimension de plaisir expérientiel, ludique et esthétique de la consommation (HETZEL, 1996).

La phénoménologie « expérientielle » considère que le monde n'est pas extérieur à l'individu mais qu'il est conçu et vécu de façon subjectivée par celui-ci. La phénoménologie est donc avant tout une vision « construite du monde » : l'homme ne peut parler que de ce qu'il éprouve, constate ou fait (son expérience humaine) et, par conséquent, on ne peut que rendre compte de cette expérience au sens large. Ainsi, une approche phénoménologique consiste, par exemple, à analyser l'interaction du consommateur et de son environnement. Durant son expérience quotidienne, l'individu entretient un vécu affectif et cognitif des objets.

C'est l'accumulation de connaissances produites par les individus qui est pertinente. Elle est fondée sur la relation « raison/passion ». Si l'on veut comprendre la société de consommation, il faut donc regarder le quotidien de ces consommateurs pour savoir comment ils interagissent avec le monde qui les entoure. Production et consommation ne sont plus des processus distincts de celui de création de la valeur. La consommation n'est alors pas uniquement un acte de destruction effectué par un consommateur, mais bien plus un acte social au travers duquel sont produits et reproduits des sens symboliques, des identités, etc. Ce qui caractérise alors l'étape dite de consommation, c'est qu'il va y avoir production d'images liées à l'interaction objet/consommateur (HETZEL, 1996). La consommation devient un moyen pour le consommateur de se réaliser et de s'identifier. En consommant, l'individu existe, se construit et élabore son image sociale et personnelle; c'est en cela que la consommation renferme un processus de production.

Cette approche provient du courant de la « consommation hédonique ». Ainsi après HIRCHMAN et HOLBROOK (1982), la consommation hédonique se caractérise par certains aspects :

- les désirs émotionnels l'emportent sur les motivations utilitaires dans le choix des produits et des services ;
- les consommateurs investissent dans un produit ou un service avec un sens subjectif qui dépasse largement les attributs concrets de l'objet ou du service ;
- la consommation hédonique fait référence à des constructions imaginaires de la réalité. De ce fait, on ne s'intéresse pas à ce que les consommateurs savent être vrai mais à ce qu'ils voudraient que la réalité soit. Ce courant s'intéresse donc à tous les éléments immatériels qui viennent se greffer sur une offre matérielle.

Pour HOLBROOK et HIRCHMAN (1982), les modèles classiques d'analyse de préférences insistent trop sur la composante cognitive, alors qu'ils excluent la composante affective du comportement. La prise en compte des émotions et des sentiments des individus pour expliquer leur comportement est nécessaire dans un certain nombre de secteurs d'activités, par exemple, ceux touchant à l'art, au parfum, car l'appréciation du produit ou du service se fait surtout en fonction des émotions qu'ils ressentent ; il y a très peu de variables cognitives.

Dans ce cadre, la valeur ne précède pas, mais résulte au contraire de l'expérience de consommation d'un produit ou d'un service. La valeur est alors appréhendée selon une perspective cumulée, comme somme des interactions entre le consommateur, le produit et la situation de consommation. Celle-ci n'est plus envisagée dans la seule perspective du choix. Elle dérive de l'expérience de consommation, c'est-à-dire de l'interaction entre une personne (la demande), un objet (l'offre) et une situation ou contexte de consommation. L'étude de l'interaction entre la personne et l'objet (BLOCH et RICHINS, 1983) a été, en particulier, développée dans le cadre de travaux sur *l'implication*.

Cette approche interactionniste adopte en fait une position conciliatrice au sein du débat récurrent entre l'objectivité et la subjectivité de la valeur. Dans ce cas, la valeur y est vue comme ni totalement dépendante des sujets (subjective), ni totalement dépendante des objets (objective) (AURIER *et al.* 1998 ). En outre, le jugement de la valeur est une fonction de la situation (contexte ou circonstances) dans lequel il intervient.



Discuter de la valeur conduit alors à s'interroger sur l'ensemble des significations de la consommation (AURIER *et al.* 1998). La consommation peut être une fin en elle-même et pas seulement un moyen au service de fins qui lui sont extérieures (HIRCHMAN et HOLBROOK, 1982; BLOCH et RICHINS, 1983). L'expérience de consommation ne se réduit pas à des éléments purement instrumentaux mais implique des composantes expérientielles, affectives et spirituelles.

Le processus de consommation est alors défini comme un système de relations entre ces fonctions, les motivations et les expériences cumulées avec le produit.

#### **1.4. L'interprétation de valeur : de l'approche cognitive à l'approche intégrative**

La plupart des théories du marketing moderne se base sur une approche psychologique, elle identifie trois sens différents de la notion de valeur (DORON et PAROT, 1991). La référence faite à la motivation, ainsi la valeur est orientée par la rationalité d'individu. La théorie rationnelle classique de choix suppose que le consommateur considère toutes les alternatives possibles avant de faire un choix, que les préférences sont complètes. Les consommateurs sont ainsi capables de déterminer quelle alternative fournit la plus haute utilité indépendamment du contexte de choix.

En se référant aux fonctionnements sociaux et organisationnels, la valeur est équivalente à l'utilité. Référée à l'idéologie de l'individu, une valeur est proche d'une fin. Cette diversité d'acceptations a généré de multiples confusions, plus particulièrement entre une approche cognitive et une approche affective de la valeur.

Les premières approches de la valeur, nous l'avons vu, ont réduit les bénéfices à des éléments utilitaires (fonctionnels) et les coûts à la référence d'un prix.

Le développement des courants psychologiques en marketing a permis d'intégrer d'autres types de bénéfices (hédonistes et symboliques) et d'autres types de coûts (effort, coûts psychologiques) qui sont liés à l'expérience de consommation. Ces courants identifient dans son approche cinq

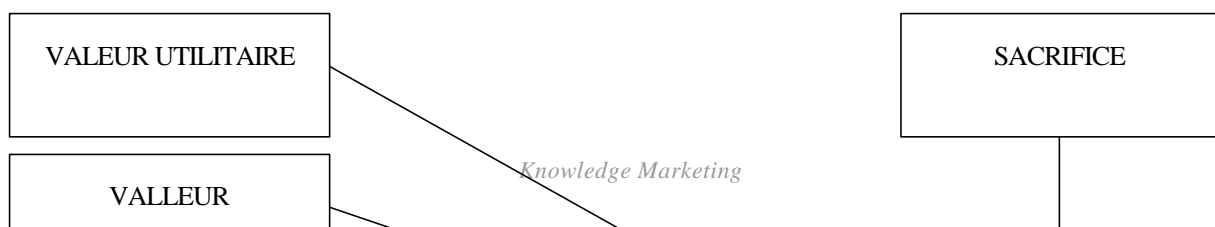
principaux types de bénéfices (SHETH, NEWMAN et GROSS (1991), cité par AURIER *et al.*, 1998) :

- les bénéfices *fonctionnels* qui correspondent à la performance utilitaire, physique et pratique des produits et dérivent de ses attributs tangibles et concrets ;
- les bénéfices *sociaux* qui sont relatifs aux associations du produit avec un statut et une classe sociale particulière ;
- les bénéfices *émotionnels* (ou affectifs) qui résultent d'une association de l'objet à certains sentiments ;
- les bénéfices *épistémiques* qui font référence à la capacité à satisfaire la curiosité, le désir de connaissance ou de nouveauté ;
- les bénéfices *conditionnels* (ou *situationnels*) qui sont liés à des situations spécifiques de consommation.

Nous admettons l'apparition de la valeur épistémique, ou valeur de nouveauté, mais qui est peu définie dans l'échelle globale de valeurs présentée par Aurier, Evrard et N'Goala (AURIER, EVRARD et N'GOALA, 2000).

La définition de « Connaissance-Valeur » est différente de celle présentée par ces auteurs. Nous nous rendons compte aussi les critiques de V.COVA et B.COVA (2001) afin de présenter le concept de valeur à partir de la proposition du marketing authentique et du marketing de procuration. Ces propositions mettent à part la notion de « nouveauté » présentée dans le produit.

Nous ajoutons la valeur de connaissances (*connu, non connu, inconnu, non inconnu*) afin de compléter l'échelle, proposée par les auteurs citées ci-dessus.



*Figure 2.1. L'approche de valeur de la consommation*

Source : AURIER, EVRARD et N'GOALA, 2001

Nous utiliserons dans notre recherche la typologie de valeurs, présentée récemment par AURIER, EVRARD et N'GOALA (2001) et de LAI (1995).

Elle est composée des valeurs suivantes :

1. Valeur utilitaire, instrumentale
2. Valeur de la connaissance, de la nouveauté
3. Valeur de simulation d'expériences
4. Valeur des liens sociaux et des signes
5. Valeur d'expression de soi
6. Valeur spirituelle
7. Valeur de sacrifice

LAI (1995) a suggéré trois catégories de bénéfices (cité par AURIER et all.) :

- les bénéfiques *hédonistes* liés à la capacité de l'objet à produire un « enjouement », du plaisir et de la distraction ;
- les bénéfiques *esthétiques* associant la consommation à la beauté et à l'expression personnelle ;
- les bénéfiques *holistiques*, acquis par la complémentarité, la cohérence, la compatibilité du produit choisi avec la constellation des produits déjà consommés par l'individu.

Cette vision élargie de la valeur tend à reconsidérer l'approche substantivement limitée de la valeur du produit, réduit au calcul rationnel coût/bénéfice.

La valeur en tant que « *préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle) caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* » (HOLBROOK et CORFMAN, 1985 ; HOLBROOK, 1994) est mieux acceptée pour fonder notre recherche.

HOLBROOK et CORFMAN (1985) présentent la valeur comme une réponse affective du sujet-consommateur à l'égard d'un objet (bien, service, personne, lieu, chose, événement ou idée, etc.). La valeur fait donc appel à des concepts communs à la psychologie et au marketing (AURIER et al. 1998), tels que le prédisposition (positive ou négative), l'attitude (favorable ou défavorable), l'opinion (pour ou contre), le jugement (bon ou mauvais) ou l'évaluation (aimer ou ne pas aimer). Or, dans la mesure où la valeur suppose une prise de décision du consommateur à l'égard d'un objet, elle reflète une comparaison et l'établissement d'un ordre parmi les objets (préférence relative). HOLBROOK (1994) distingue « la valeur des valeurs ». Alors que la valeur fait référence à un jugement de préférence portant sur l'objet, les valeurs constituent les critères par lesquels ce jugement sera établi.

HOLBROOK et CORFMAN (1985) retiennent trois critères pour différencier les types de jugement de préférence. La valeur d'un produit peut être extrinsèque (*produit = moyen pour atteindre certaines fins, de fonctionnalités*) ou intrinsèque (*l'expérience de consommation*). Les préférences peuvent être orientées vers soi ou liées aux autres. La valeur peut différer selon que le consommateur agit sur l'environnement (il est actif) ou, qu'il appréhende et répond

passivement à un objet (il est réactif). La combinaison de ces trois critères les conduit à identifier huit principaux types de valeurs pour le consommateur (HOLBROOK, 1994).

		<b>Extrinsèques</b>	<b>Intrinsèques</b>
<b>Orientée vers soi</b>	<i>Actif</i>	Instrumentale Efficience	Ludique et hedonique, jeu Simulation expérientielle
	<i>Réactif</i>	Excellence, Performance Knowledge (recherche, expertise)	Esthétique (beauté, sensualité)
<b>Orientée vers l'autre</b>	<i>Actif</i>	Statut, expression de soi (succès, performance de soi)	Ethique, Pratique sociale (justice, moralité)
	<i>Réactif</i>	Estime (réputation, matérialisme)	Spiritualité (foi, sacré, magie, affectivité)

Tableau N° 9 La typologie de la valeur

Cette typologie a cependant fait l'objet de critiques. On s'interroge sur les liens entre qualité, satisfaction et valeur, par exemple sur l'absence de satisfaction parmi les catégories de valeur. HOLBROOK (1999) suggère l'importance de la spiritualité et se réfère aux effets magiques auxquelles procèdent les consommateurs lors d'expériences de consommation.

Le modèle de recherche d'expérience constitue une construction théorique dont la principale caractéristique est d'élargir les modèles interprétatifs et de traitement d'information.

## 1.5. La création de la valeur en marketing expérientiel

Le concept de valeur du consommateur proposé par HOLBROOK (1999) est pertinent pour notre recherche. Il aide à comprendre de quelle façon l'entreprise peut créer de la valeur pour ses consommateurs. Il s'agit d'un outil à la fois d'analyse et aussi un outil heuristique pour celui qui cherche à reformuler son offre pour le futur. Pour HETZEL (2002), il semble très important

d'insister sur le coté dynamique d'un système d'offre dans une optique de création de valeur à travers l'expérientiel. Il formalise cette idée par la représentation d'une roue expérientielle.

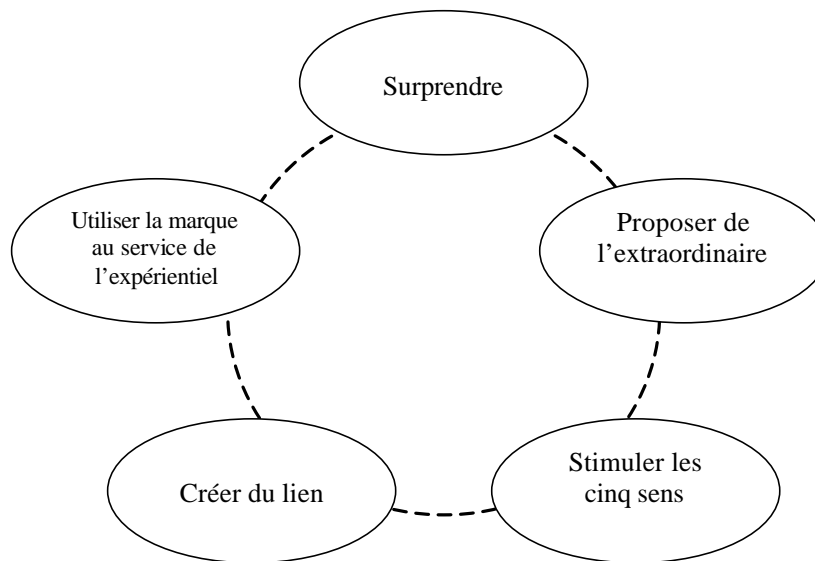


Figure 2.2. La roue expérientielle et ses cinq facettes

Source : HETZEL (2002)

La valeur est alors appréhendée selon une perspective dynamique, comme intégration des composantes comme surprise, extraordinaire, sens, lien. Elle dérive de l'expérience de consommation, c'est-à-dire de l'interaction entre les personnes, un objet et une situation ou un contexte. L'étude de la valeur a été, en particulier, développée dans le cadre de travaux en marketing. Nous compléterons cette étude par une approche de création de la valeur en processus et par une approche de l'apprentissage collective.

Dans le cadre de la révision des concepts de la valeur notre position est la suivante :

*La valeur ne précède pas, mais au contraire, résulte d'expériences dynamiques de la consommation*

La valeur se construit pendant un processus doit être mesurée par les indicateurs de performance collective. Cette proposition sera développée plus précisément dans la section suivante. Nous discuterons également dans la section suivante sur l'évaluation du processus organisationnel à travers de l'interprétation de la valeur vue par l'entreprise.

La notion de valeur est très large. Dans le paragraphe suivant nous nous référons principalement aux travaux dans le domaine du contrôle de gestion afin de réconcilier le concept de valeur vue par l'entreprise et par le consommateur via le concept de transversalité.

## **1.6. La problématique de considération de la valeur par l'entreprise**

Les gestionnaires et les spécialistes en contrôle de gestion stratégique comme Philippe LORINO rendent compte que les produits n'ont de valeur économique que s'ils permettent de satisfaire les besoins de clients potentiels, c'est-à-dire, qu'ils ont de la valeur s'ils offrent une ou plusieurs fonctionnalités. Par *fonctionnalité* LORINO (1995) comprend l'aptitude à répondre à un besoin ressenti. Elle est la forme sous laquelle la valeur apparaît à l'acquéreur, le service que peut lui rendre ce qu'il achète, ceux de ses besoins qui peuvent être ainsi satisfaits. Tout besoin social à satisfaire prend la forme d'une fonctionnalité, tout produit prend la forme d'une valeur instrumentale. Selon LORINO (1995) c'est ici qu'on se limite au champ de définition de la valeur en tant qu'une fonctionnalité substantive.

D'autre part, pour LORINO (1995), la valeur n'est pas une mesure objective, mais un jugement, l'interprétation sociale, qu'il baptise «interprétation-valeur». Elle produit des signes, mais elle ne se réduit pas à un signe. Le prix, par exemple, peut constituer un signe de valeur, mais il n'est pas la valeur. L'acheteur ne connaît pas la valeur de ce qu'il acquiert, mais il l'apprécie. Il porte un jugement au moins implicite sur la valeur de ce qui lui est proposé, ce jugement se traduisant par un signe ou une action simple (acheter ou non). L'interprétation-valeur définie par LORINO (1995, p.127) se traduit par la production de signes. Derrière l'émission de ces signes, elle renvoie à la hiérarchisation des besoins ou des désirs, et donc, à l'opportunité d'une transformation donnée d'un panier de ressources en fonctionnalités.

Cette interprétation valeur se présente apparemment comme une interprétation opérée par un groupe social sur l'utilité des fonctionnalités qui lui sont offertes. En fait, l'interprétation-valeur ne porte pas sur un objet isolé, mais sur un système (LORINO, 1995):

- un système de fonctionnalités : les relations multiples entre les fonctionnalités offertes. Certaines n'ont de valeur que si elles sont couplées avec d'autres.

Inversement, certaines peuvent perdre de leur valeur si elles sont couplées avec d'autres.

- Un système où l'ensemble des fonctionnalités est mis en relation avec leur coût : l'interprétation-valeur porte sur l'efficacité des actions réalisées ; elle juge le couple « *processus d'obtention - besoins satisfaits* » en termes d'accroissement de la valeur entre la valeur des ressources consommées et la valeur des fonctionnalités fournies. C'est un juge sur un couple *qualité-prix*, mais aussi sur une rareté des ressources.

L'interprétation-valeur est donc un jugement relatif ; elle porte sur un couple, sur une relation : le couple qualité-prix renvoie au couple *valeur* (fonctionnalités créées) – *coût* (ressources transformées). Le prix exprimé directement par le client est indirectement le coût du processus d'obtention. A travers le couple privé qualité-prix, c'est le couple social valeur-coût qui s'exprime, c'est-à-dire l'efficacité de l'entreprise comme système de création nette de valeur. A contrario, l'interprétation-valeur ne porte, ni sur le coût, ni sur la qualité, ni sur le prix, ni sur les fonctionnalités prises isolément.

L'interprétation-valeur porte sur le résultat d'un mouvement, d'une transformation : elle porte sur un processus. Ce couple montre un mouvement d'une forme de valeur à une autre. L'interprétation-valeur juge un gain d'utilité, de changement, d'accroissement de la valeur. Elle juge le processus de transformation de ressources dans une durée irréversible. Cependant, l'interprétation-valeur juge un résultat et ne prétend pas intervenir dans le processus.

Les questions et les problématiques que pose LORINO (1995), concernent essentiellement l'insuffisance de correspondance entre l'objet porteur de valeur et l'objet porteur de la performance :

- l'interprétation-valeur se construit à partir des fonctionnalités ;
- les décisions et les modes de pilotage de l'entreprise portent sur des activités ;
- du fait de la division du travail, il n'y a généralement pas de correspondance simple entre activités et fonctionnalités ;
- lorsque les activités ont lieu, les fonctionnalités n'existent pas encore, et le jugement de valeur qui sera porté sur elles dans l'avenir est entaché d'une incertitude irréductible.



Le problème est le suivant : *comment définir des règles de conduite sur des activités en fonction de leurs contributions, difficilement modélisables, à une interprétation-valeur future aux modalités incertaines ?*

Pour résoudre le problème posé, LORINO (1995) introduit la notion de l'interprétation-performance.

L'interprétation-performance se définit comme un jugement porté sur la contribution des activités à la création de valeur. La notion de performance se présente comme « contribution à la création de valeur ». Pour répondre à la question, l'interprétation-performance doit assurer deux missions (LORINO, 1995):

- anticiper de manière hypothétique l'interprétation-valeur que la société fera dans l'avenir des fonctionnalités qui lui seront proposées,
- décliner cette anticipation hypothétique sur les activités qui constituent le travail quotidien des acteurs de l'entreprise.

Dans la mesure où elle est interprétation, la performance ne s'assimile pas plus que la valeur à un système de signes, à un système de mesure : elle engendre des signes qui se permettent de se reproduire.

Les deux types d'interprétations présentent des caractéristiques différentes (LORINO, 1995):

<b>Interprétation-valeur</b>	<b>Interprétation-performance</b>
Porte sur des fonctionnalités	Porte sur les activités
Emet des signes de valeur	Emet des signes de performance
Gouverne des ressources	Gouverne des savoir-faire et savoirs
Sous-tend des décisions	Sous-tend des actions
Prend une forme unique et globalisante	Se décline sur de multiples objets
Sujet collectif et externe (le client, la société)	Sujets locaux ou individuels multiples
Sujet interprétant extérieur de l'entreprise	Sujets interprétant intérieurs à l'entreprise
Instantanée	Déroulée sur une durée
Constat de résultat	Pari changeant sur l'avenir

Tableau N° 10 *L'interprétation-valeur et l'interprétation-performance*

Source : LORINO (1995)

L'interprétation-performance se veut, en quelque sorte, être une traduction anticipée et hypothétique de l'interprétation-valeur dans le système d'activités de l'entreprise. Ainsi, l'interprétation-performance se construit comme une image anticipée de l'interprétation-valeur, comme le reflet interne d'une interprétation réalisée ultérieurement par des sujets extérieurs à l'entreprise.

L'interprétation-performance s'attache à émettre des signes représentatifs de la contribution des activités à la création de valeur et susceptibles d'orienter le déroulement future des activités. L'interprétation-performance est donc une tentative de lecture, de déchiffrage et de représentation des activités en termes de création de valeur. L'interprétation-performance, contrairement à l'interprétation-valeur, s'inscrit dans la durée de l'activité (processus de décision) et non dans l'instant de la décision. L'ancrage de l'interprétation-performance dans les activités implique l'ancrage dans les formes de l'activité, c'est-à-dire la technologie (au sens large). A travers les activités, l'interprétation-performance vise à décliner l'interprétation-valeur sur les technologies, les modes opératoires et sur les connaissances qui les sous-tendent.

La performance est fondée sur l'expérience (LORINO, 1995). Comme le signal SIMON (1991) : « *La sélectivité (choix) peut toujours être associée à quelque type d'effet de retour (feed back) d'informations issues de l'environnement* » à travers « l'essai de divers itinéraires » ou « l'expérience antérieure » ce qui revient toujours à se référer à l'expérience (LORONO, 1995, p.155) :

- qu'elle appartienne au passé (l'expérience antérieure)
- qu'elle soit provoquée dans le présent (l'essai de divers itinéraires)
- qu'elle ancre l'interprétation de la performance dans l'expérience des autres (imitation)

L'interprétation-performance se présente globalement comme un système social complexe d'interprétations visant à traduire le langage de la valeur dans le langage des activités et réciproquement. Elle se structure en interprétation stratégique (entreprise), interprétation de la valeur (consommateur) et l'interprétation collective (entreprise-consommateur). La conjonction entre ces trois types d'interprétation se prolonge dans le concept de la valeur transversale présentée dans les paragraphes suivants.

L'interprétation de la performance est donc une conceptualisation des schémas d'actions comme générateurs de valeur. Elle est une représentation causale complexe d'un système d'expériences comme système « créateur de valeur ». Cette représentation n'est pas toujours exprimable, les expériences participent à la création d'une représentation « tacite » de la valeur. Une autre partie de la représentation est exprimable : la représentation explicite de la valeur.

La conversion complexe des représentations tacites et explicites fondent les règles de création de la valeur par une entreprise transversale.

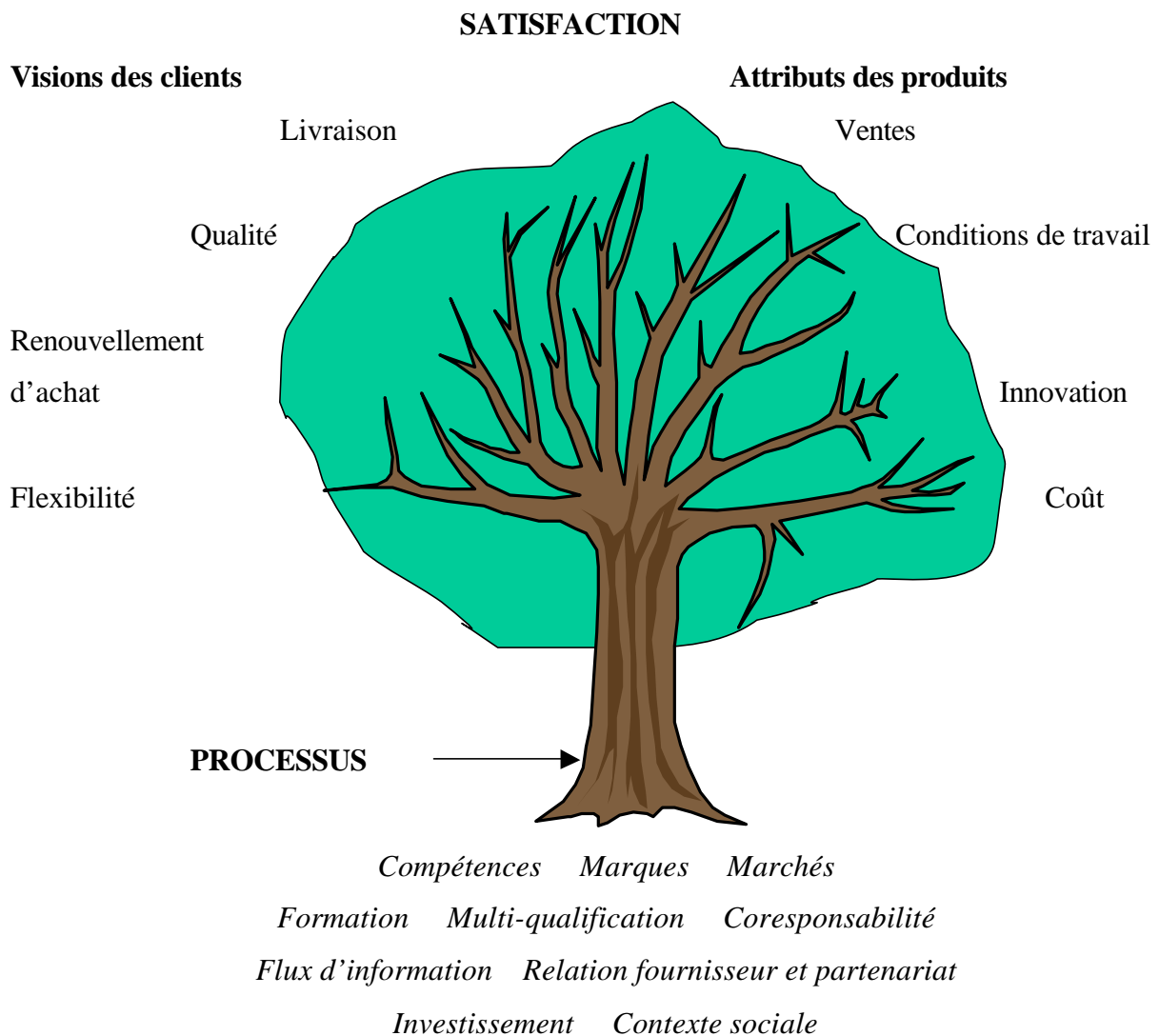


Figure 2.3. L'arbre de performance et de satisfaction du client par le processus

Source : adapté après LEBAS (1995)

## **II. LA PROPOSITION DE TRAITER LE MARKETING DE MANIERE TRANSVERSALE**

Nous parlons récemment, en Europe, de la modélisation transversale de l'organisation et du marketing. Les études de marché menées dans le cadre du marketing, se limitaient au concept du « marketing management » caractérisé par une disjonction fonctionnelle et par des actions séparées du producteur et du consommateur. Il était ainsi reconnu qu'une performance-marketing servait le producteur. Il en résultait trois directions majeures (COCHOY,1999): l'approche du marketing scientifique ; l'approche du comportement du consommateur et l'approche interdisciplinaire. Les années 90 sont marquées par un intérêt majeur pour la recherche transdisciplinaire. Ce n'est que depuis que sa révision est en cours, que sont entérinés des modes d'action et des terminologies nouvelles : transversalité, projectivité, etc.

### **2.1. Les origines des approches transversales et de la transversalité**

Dans le domaine de la gestion des entreprises, la plupart des disciplines s'attachent à mettre en évidence le développement transversal. Ainsi les matières et les fonctions comme la production, le marketing, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, sont devenues largement interdépendantes<sup>6</sup>. Dès lors, le marketing est présenté comme constructeur d'une chaîne de valeurs conjointes. A cet égard, plusieurs suggestions ont été émises, mettant ainsi à jour de nouvelles possibilités de développement pour cette discipline par sa propre construction.

Issus de modèles aux logiques nouvelles autour du paradigme de la complexité élaboré par MORIN (1977) et de la théorie du système général (LE MOIGNE, 1979, 1984), les travaux actuels intègrent les nouveaux repères de causalités. Désormais, la plupart des disciplines en Sciences de Gestion sont présentées sous l'angle de la conception constructiviste, au sens de LE MOIGNE (1989), afin de parvenir à une connaissance multi-paradigmantique, sans sacrifier les savoirs partiels.

---

<sup>6</sup> Contrairement aux propositions positivistes de KEITH (1960, p.37) selon lesquelles la fonction marketing s'avère primordiale pour les autres fonctions de l'entreprise (COCHOY, 1999), nous allons nous attacher à démontrer qu'une interdépendance existe bien entre les différents métiers et activités dans le processus transversal.

Ainsi la notion de la transversalité constitue un thème majeur de la réflexion. L'idée de remplacer l'organisation fondée sur un découpage fonctionnel par une organisation selon les flux, centrée sur un client, est celle de nombreux auteurs dans différentes disciplines : en économie (SHAPIRO et VARIAN,1999 ; MAITRE et ALADJIDI,1999 ), en contrôle de gestion (LORINO,1995 ; TELLER,1999), en stratégie (MARTINET,1993), en comptabilité (BOUQUIN,1996b ; LEBAS,1995), en gestion de ressources humaines (HAMMER et CHAMPY,1993; CASTRO et all.1998), en ingénierie organisationnelle (TARONDEAU et al.1995), de même qu'en conception, marketing (DAVID,1998 ; MARION,1999). Les travaux portent pour l'essentiel sur la mise en collaboration transversale entre les entités et les fonctions dans l'organisation. Ils permettent, entre autre, de redonner davantage de cohérence à la mesure de la performance de l'entreprise sur le marché. L'entreprise est vue comme un ensemble de projets, dont la finalité est la satisfaction des clients et la performance<sup>7</sup>. Nous proposons donc d'introduire la vision de client intégré dans l'entreprise à travers celle de la performance. Le problème devient alors : comment représenter la performance de l'entreprise et celle du client comme une approche conjointe ?

On peut alors supposer qu'une représentation du marketing à travers sa transversalité pourrait constituer une approche plus compatible avec les projets d'entreprise. Cette perspective met l'accent sur l'aptitude de l'entreprise à combiner de manière nouvelle des ressources et des compétences afin d'obtenir la performance globale. Dans cette logique, le producteur devrait inciter chacun à élaborer les solutions adéquates pour les actions collectives. Le marketing deviendrait *une organisation marketing*, l'organisation sur le *marché des projets*, où tous les acteurs sont à la fois clients et producteurs au sein des processus transversaux.

Dans ces conditions, les projets d'entreprise apportent les transformations qui touchent l'ensemble des activités des clients. Ceci se traduit par des formes de coordination autour des projets et des processus. Les transformations tiennent à l'augmentation de la complexité et à l'instabilité croissante des conditions de la consommation des activités des entrepreneurs et des clients. LORINO (1995, p.32) suggère à ce propos : « *La consommation et la création des ressources ne peuvent être analysées et comprises qu'à travers l'analyse et la compréhension des*

---

<sup>7</sup> Pour LORINO (1995) il n'y a pas de correspondance simple entre l'objet porteur de valeur (basé sur les fonctions, c'est-à-dire sur la satisfaction des besoins) et l'objet porteur de performance (basé sur les activités, c'est-à-dire l'action). LORINO (1995) pose la question de savoir comment traduire la valeur de fonctions futures dans les performances d'activités présentes. Le choix du critère de la satisfaction des besoins est-il compatible avec celui de la performance d'activités ?

*activités et des savoirs* » En conséquence, la complexité et la systémique engendrent les nouvelles formes d'organisation, de produit, ainsi que celles d'un nouveau type de *consommateur-entrepreneur*, évoqué par Robert ROCHEFORT (1998).

Notre objectif est d'intégrer la notion de la performance de l'entreprise dans les activités du consommateur. C'est pour cela que nous proposons une vision de modélisation systémique d'un processus consommation-production faisant la jonction entre la production et la consommation. Cette démarche nous permettra d'établir les implications partagées entre le producteur et le client, à partir de la création et du déploiement d'activités communes.

Au terme d'une synthèse consacrée au concept de marketing, à son évolution et à son détournement de sens, nous avancerons quelques propositions de nature à mieux le définir. Cela nous permettra de soutenir une proposition selon laquelle le marketing pourrait être construit par les projets collectifs à être mis en œuvre entre le client et l'entreprise. Dans l'approche présentée, le système de mesure de satisfaction d'un client se construit simultanément avec la production des solutions élaborées par le système « client-producteur ».

## **2.2. Le système de vente de solutions, de co-développement et de co-apprentissage**

La vente de solutions est une approche basée sur les relations étroites avec le client : elle s'appuie sur l'« intimité » client pour mettre en œuvre une vente constructive qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes de solutions (AZIMONT, COVA et SALLE, 1999). L'approche de la vente de solutions ouvre la porte aux méthodes d'offre créatrice en montrant que le problème contribue à la création de ses propres solutions.

Il apparaît que la vente de solutions met l'accent sur la prise en considération de la qualité de l'interaction pour construire la demande (partie du client) rétroactivement réagie sur la construction de l'offre (partie de l'entreprise), où :

- l'objet de l'échange qui n'est plus un service, mais un ensemble cohérent de produits et de services ;

- on s'intéresse principalement au mode d'interaction avec le client (vente consultative, co-conception) et au mode d'élaboration de la solution. On ne se centre pas sur l'objet de l'échange, mais sur la création du contexte qui permet de coopérer.

Dans les activités d'affaires et de projets, l'incertitude est forte, à la fois sur le client (qui va acheter ?), sur l'objet de la transaction (qu'est ce que va s'échanger ?), sur le moment de l'échange (quand cela va s'échanger ?) et sur le mode de transaction (comment cela va s'échanger ?).

Placés dans cette situation de fort degré d'incertitude, à la fois dans le champ de jeu de marché (qui ? quoi ?) et sur la règle de jeu du marché (quand ? comment ?), les fournisseurs ont développé des pratiques marketing consistant à se positionner et à agir fortement en amont des projets, de manière à :

- anticiper le champ et les règles du jeu (approche déterministe) ;
- participer à la construction du champ et des règles du jeu (approche constructiviste).

L'approche déterministe part du principe que le projet est une donnée qui va être décidée par le futur client et qu'il faut tout faire pour anticiper cette demande afin de mieux la détecter et de s'y préparer. La base de cette approche déterministe du marketing de projet est le système des besoins.

L'approche constructiviste part du principe que le projet est un construit élaboré conjointement par le client et ses partenaires et que le fournisseur est un des acteurs dans cette construction. La base de cette approche constructiviste du marketing de projet est ce que l'on appelle l'ingénierie, c'est-à-dire la création du projet à la place du client ou avec le client. La construction de la demande est largement « transversalisée » tout au long du projet.

### *Le concept de co-apprentissage et son implication pour le marketing*

MIDLER (2001) définit le concept de co-développement et de co-apprentissage dans le domaine des relations industrielles.

Le **co-développement** vise à coopérer dans le but de valoriser dans un nouveau produit les connaissances des deux partenaires sur les cibles fonctionnelles porteuses de valeur.

Le **co-apprentissage** vise en revanche à coordonner les trajectoires d'exploration et de constitution des connaissances sur les usages et la technologie qui seront ensuite utiles aux projets.

Ce concept perçoit l'intérêt de co-apprentissage avec les clients pour accéder aux compétences de mise en œuvre dans la conception de produits. L'originalité de cette situation est que l'initiative et le leadership de l'exploration conjointe sont assumés par le client (MIDLER, 2001). L'auteur évoque une nécessité à construire une représentation relativement précise de la dynamique des performances requises par les clients.

Le concept de co-apprentissage évoque également une évolution du rôle et de la compétence du marketing : *« Ce métier joue un rôle clé dans le montage et l'animation des partenaires. Il doit être celui qui va formaliser les cibles qui orienteront le travail des chercheurs, coordonner les équipes. Le Directeur du projet occupait une fonction de marketing stratégique. Mais avec un tel contenu, la compétence adéquate déborde largement la compétence marketing traditionnelle, axée sur la vente et la négociation des prix, est inadaptée pour un tel rôle. La composante technique devient essentielle »* (MIDLER, 2001, p.337). Le marketeur doit donc disposer des compétences transversales afin d'assurer une bonne conduite du projet en relation participative avec le client.

Ce concept de co-apprentissage par projets transversaux, qui est bien formalisé dans le domaine industriel, n'a pas reçu les développements dans le domaine de la consommation courante. Notre objectif prochain est de rendre compte de ces pratiques industrielles et de concevoir une approche compatible à celle de la consommation courante.



### 2.3. La construction de projets transversaux « client-entreprise »

Les caractéristiques communes de la vente de solutions et de l'offre créatrice en marketing de projet peuvent être synthétisées de la façon suivante : pas d'offre figée à l'avance, pas de demande prise, mais la possibilité, grâce à la relation étroite avec le client, d'anticiper (anticipation) pour réagir (construction). Il y a donc vente consultative pour dégager une solution co-définie entre le client et le fournisseur. Cette solution se traduira par la mise en place d'un *package* inédit de produits ou de services existants (système) ou la réalisation de développements et de travaux spécifiques (projet).

C'est donc la relation de proximité avec le client qui représente le socle commun sur lequel vont pouvoir se développer ces approches de construction conjointe de la demande et de l'offre<sup>8</sup>.

Pour structurer la construction conjointe de la demande et de l'offre, les dimensions suivantes peuvent être retenues : technique, financière, politique, sociétale. Pour faire cela, il y a deux perspectives à envisager dans la construction d'un processus transversal de création de l'offre :

- une perspective *fournisseur-client* : selon les compétences et les ressources dans le réseaux demande-offre, le degré d'ouverture à l'interaction dans les marchés industriels (approche BtoB « Business to Business »).
- une perspective *client-producteur* : selon les capacités à entreprendre activement sur les marchés de grande consommation en recevant des compétences et des ressources pour agir dans l'activité professionnelle (approche BtoC « Business to Consumer »).

Ces deux perspectives se réunissent dans une perspective du marketing des solutions transversales (le marketing BtoB et le marketing BtoC) pour une perspective du consommateur-entrepreneur. Cela ne veut pas dire que la vente de solutions en marketing de grande distribution et en marketing inter-entreprises sont les mêmes ou universelles. Au contraire, le consommateur

---

<sup>8</sup> La relation intime ou « *intimité client* » repose sur une double perspective de l'interaction : profondeur et largeur. La profondeur traduit à la fois le niveau d'engagement du fournisseur et le degré d'ouverture du client à cette interaction, c'est à dire son acceptation d'un mode d'élaboration en commun de la solution ou non. La largeur traduit l'étendue des implications des différentes fonction du client et du fournisseur ; la largeur est directement liée à l'objet d'échange. Cette double perspective de l'interaction doit structurer les réflexions et les actions des entreprises industrielles voulant développer des approches de vente de solutions.

doit être aussi considéré comme l'entrepreneur pour être capable de vendre le continuum allant de la consommation du produit à la solution entrepreneuriale. Le consommateur doit être visé comme un projet particulier du marché. Vendre une solution, c'est-à-dire construire le marché de projets transversaux, devient un choix stratégique. La démonstration des techniques de vente de solutions est propre aux activités de l'entreprise moderne qui construit le marché transversal de solutions « client-producteur ».

Il est alors possible pour le marketeur de recycler les outils et les méthodes développés avec le client pour les intégrer dans le terme générique de « marketing transversal ».

## 2.4. Les définitions de la transversalité et la typologie constitutive

La définition de transversalité est apparue dans les années 90 dans les différentes disciplines en Sciences de Gestion. Le tableau suivant ne revendique pas l'exhaustivité mais permet déjà de cerner la notion de transversalité.

Domaine	Auteur	Définition donnée
Gestion	TARONDEAU, JOLIBERT, CHOFFRAY (1994)	« Les transformations d'organisation visent la recherche de flexibilité ou de réactivité alors que plus d'attention portée aux processus qu'aux hiérarchies, innovation que nous avons baptisée « transversalité » (p. 10) « Transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution à des efforts collectifs. Cela exige le développement de savoirs-faire individuels et collectifs »
Gestion	Y.CANNAC (CEGOS) TARONDEAU, JOLIBERT, CHOFFRAY (1994)	« C'est la recomposition de l'entreprise par flux et processus et non par fonctions. La transversalisation, c'est la logique du service.» (p.19)
Gestion	E. PACHURA (SOLLAC) IN TARONDEAU, JOLIBERT, CHOFFRAY (1994)	« ...innovation qui se diffuse en donnant à chacun un « feed back » sur sa participation à la performance mesurée avec les paramètres externes vus du client » (p.19) « La transversalité est une des actions qui permet à Sollac de résister mieux que d'autres à l'érosion conjoncturelle des chiffres d'affaires en donnant une réponse simple et adaptée à nos clients » (p.20)
Ingénierie organisati	WEISS (1994)	« L'intégration transversale vise à créer un environnement favorable à l'obtention du maximum de bénéfice des

onnelle		potentialités consenties par les formes collégiales de travail permettant la participation des personnes qui soient les plus utiles à la réalisation directe du travail. » (p.44)
Contrôle de gestion	LORINO (1995)	« ...la coordination transversale là où les cloisonnement traditionnels des métiers et de l'organisation nuisent le plus à la performance d'ensemble. » (p.57)
Contrôle de gestion	TARONDEAU ET WRIGHT (1995)	« L'organisation transversale est donc la traduction structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements turbulents » (p.112) « Dans l'organisation transversale, les individus développent des compétences fondées sur des savoirs. La nature du travail fondé sur des savoirs comprend la recherche de l'information, l'imagination, l'expérimentation, la découverte et l'intégration de nouvelles connaissances dans un système élargi. La résolution des problèmes est compatible avec la liberté de tester des idées et des opportunités. » (p.117)
Comptabilité de gestion	BOUQUIN (1996)	« ...on entendra par transversalité toute approche ou mode de fonctionnement où une représentation de l'entreprise et de son environnement en processus prend le pas sur une représentation hiérarchique ou juridique » (p.11)
GRH	CASTRO, GUERIN ET LAURIOL (1998)	« La question de fondement de la transversalité...(il s'agit) de l'attention portée aux processus comme fondements du fonctionnement de l'organisation, à l'étude de la transversalité de la gestion des ressources humaines (GRH), ou plus largement, à la « coopération horizontale », c'est-à-dire, aux différentes modalités d'exercice de la coopération transversale nécessaire à la conduite d'une action collective et concertée dans l'organisation » (p.75)
Marketing	MARION (1999)	«Marketing management...(doit) devenir une organisation marketing, c'est-à-dire une organisation pensée comme une sorte de marché où tous les membres sont à la fois clients et fournisseurs au sein de processus transversaux. » (p. 83)
Marketing	ROUFFIAC (1999) (MM)	« Développer les fonctions de veille et de prospective, aider à réfléchir davantage en transversalité et favoriser le benchmarking, mieux intégrer les enjeux et conséquences de la mondialisation, donner la parole...c'est dans ce sens que toute équipe de <i>Marketing Magazine</i> s'engage désormais » (p. 3)

Tableau N°11 La typologie constitutive de la notion de transversalité

Après avoir révisé la définition de la transversalité dans différentes disciplines, nous observons que celle donnée en marketing est parfois floue et mal déterminée. Le but de cette observation est de mieux cerner la notion de la transversalité afin d'éviter certaines confusions manifestes.

Le premier aspect de la transversalité tend à considérer le marketing comme le fonctionnement trans-fonctionnel de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de distinction au sein de l'organisation entre les fonctions hiérarchiques. LAMBIN (1998) appelle un nouveau marketing qui serait vu «*comme un processus d'intégration des différentes fonctions et non comme une fonction séparée*». Les responsables du marketing participent ainsi au processus de l'amont à l'aval et remplissent une fonction trans-fonctionnelle. Cet aspect théorique de transversalité est largement connu dans la littérature organisationnelle. Nous présentons notre vision de la notion de transversalité propre au marketing de produits personnels.

L'entreprise comme portefeuille de processus est définie de manière suivante :

Un processus, combinaison coopérative d'activités élémentaires, mobilise des *inputs* de deux natures distinctes: des ressources d'une part, des compétences d'autre part.

Le concept de ressource tel qu'il est utilisé par les théoriciens de la ressource recouvre deux objets de nature très différente : la ressource au sens économique du terme, qui peut faire l'objet de transactions au sens de l'économie des transactions, et la compétence, qui ne s'échange pas et ne peut faire l'objet de transactions.

Un processus mobilise différents types d'objets matériels ou immatériels : des machines, des bases de données, de l'espace, le temps de travail des individus, leur énergie et leurs efforts. Ces objets ne deviennent des ressources qu'à partir du moment où ils sont mobilisés par un processus pour remplir une fonction déterminée. À partir de ce constat, Tarondeau et Lorino (1998) proposent d'enrichir l'approche ressources en introduisant les processus d'action comme sources pérennes d'avantages comparatifs.

L'organisation des processus contribue à décloisonner les métiers, favorisant ainsi la confrontation entre des représentations souvent divergentes dont on peut espérer qu'elle suscite une forme de créativité. On peut distinguer trois grandes familles de processus :

1. Les processus centraux de l'entreprise, qui participent directement à la réalisation du produit, depuis sa conception jusqu'à sa mise à disposition auprès du client.
2. Les processus de support, nécessaires au fonctionnement des processus centraux, et dont la finalité, si elle n'est pas directement apparente dans la réalisation du produit, doit clairement être l'accroissement de l'efficacité des processus centraux.
3. Les processus de management dont l'objet est la conduite du progrès et le pilotage du changement; pour cela ils doivent produire les informations, les analyses et les projections nécessaires à la conduite de l'entreprise.

La logique de processus est celle qui agence les activités de la firme selon une logique de création de valeur.

## **2.5. L'intégration des activités du client dans la chaîne de valeur**

Notre proposition du Marketing de produits personnels est basée sur la notion de la valeur-client. L'origine de cette notion est une chaîne de valeur de PORTER. Cette chaîne intègre les diverses activités de l'entreprise afin de répondre à des besoins des clients. L'entreprise fournit la « *valeur des prestations reconnue par le marché et la société* » (LORINO, 2001). La création de la valeur s'effectue par les activités-créatrices de la valeur qui sont regroupées dans le processus.

### **Nos Remarques :**

Le client se trouve à l'extérieur du processus, au bout de la chaîne de la valeur. Le client ne participe pas aux processus, donc le terme « activité du client » n'existe pas. La chaîne est fondée sur une finalité - présenter un produit afin de « répondre aux besoins » ; l'étude de besoins extérieurs est une activité parmi les autres.

Pour notre problématique, l'entreprise est cloisonnée, dans le sens où ses activités sont séparées de celles du client. Nous proposons d'introduire le terme « **activités du client** » et de les intégrer dans une chaîne de valeur.

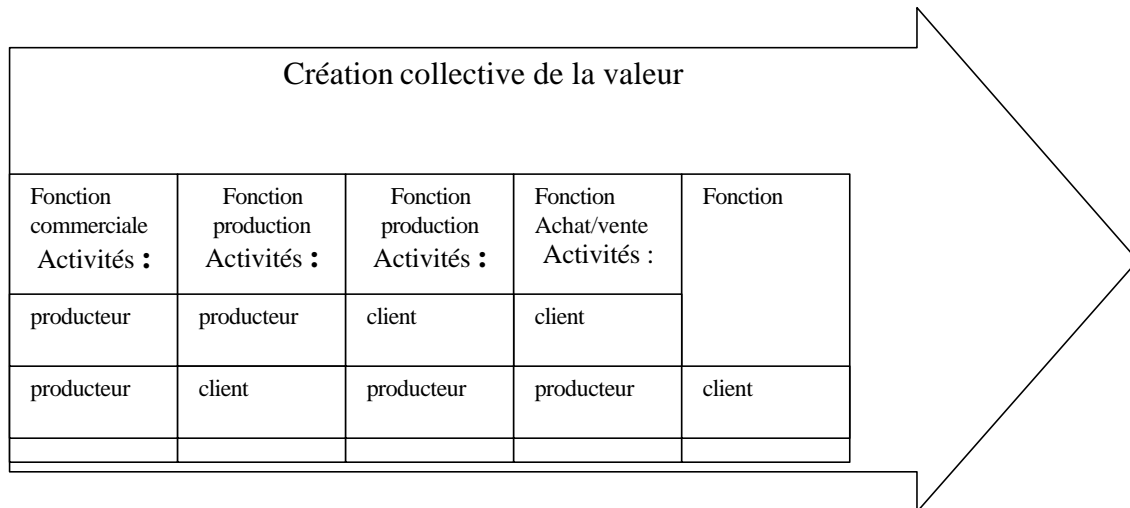


Figure 2.4. La chaîne de valeur intégrant les activités des clients

Le client est co-producteur de la valeur. Nous présentons notre interprétation de l'entreprise décloisonnée, dans le sens où il n'y a plus de distinctions entre les activités de l'entreprise et les expériences (activités) du client. Notre thèse propose de définir le marketing basé sur la création de la valeur par les activités transversales « clients-producteurs », intégrées dans un processus.

L'approche de « transversalité » est déjà bien connue en Sciences de Gestion, notamment pour le décloisonnement entre les diverses fonctions de l'entreprise. Notre recherche rend compte de cette existence pour compléter l'approche de transversalité inter-fonctionnelle par une approche *processuelle* « activités clients-producteur ».

La prise en compte des activités des clients, en compléments de modèles théoriques du processus organisationnel de création de valeur ouvre donc des perspectives à notre compréhension du marketing. Elle contribue aussi à mettre en évidence les limites des démarches traditionnelles de la fonction-marketing en collecte de données à partir d'études de marché, d'enquêtes de consommateurs extérieurs à l'entreprise. Le recueil d'informations par la « fonction commerciale » et des questionnaires structurés s'accordent mal avec la « fonction de ventes », l'activité de caractère non-structurés. Cela provoque le dysfonctionnement de l'entreprise. Le modèle d'intégration d'activités des clients et de celles du producteur, ainsi que les propositions de transversalité du marketing qui en découlent apportent quelques éléments d'enrichissement au concept de transversalité exposé plus haut.

## 2.6. La fondation d'une proposition de la transversalité du marketing

Le processus intègre à la fois les activités du producteur et les activités du client dans le but de la création de la valeur. Cela peut être illustré de la manière suivante :

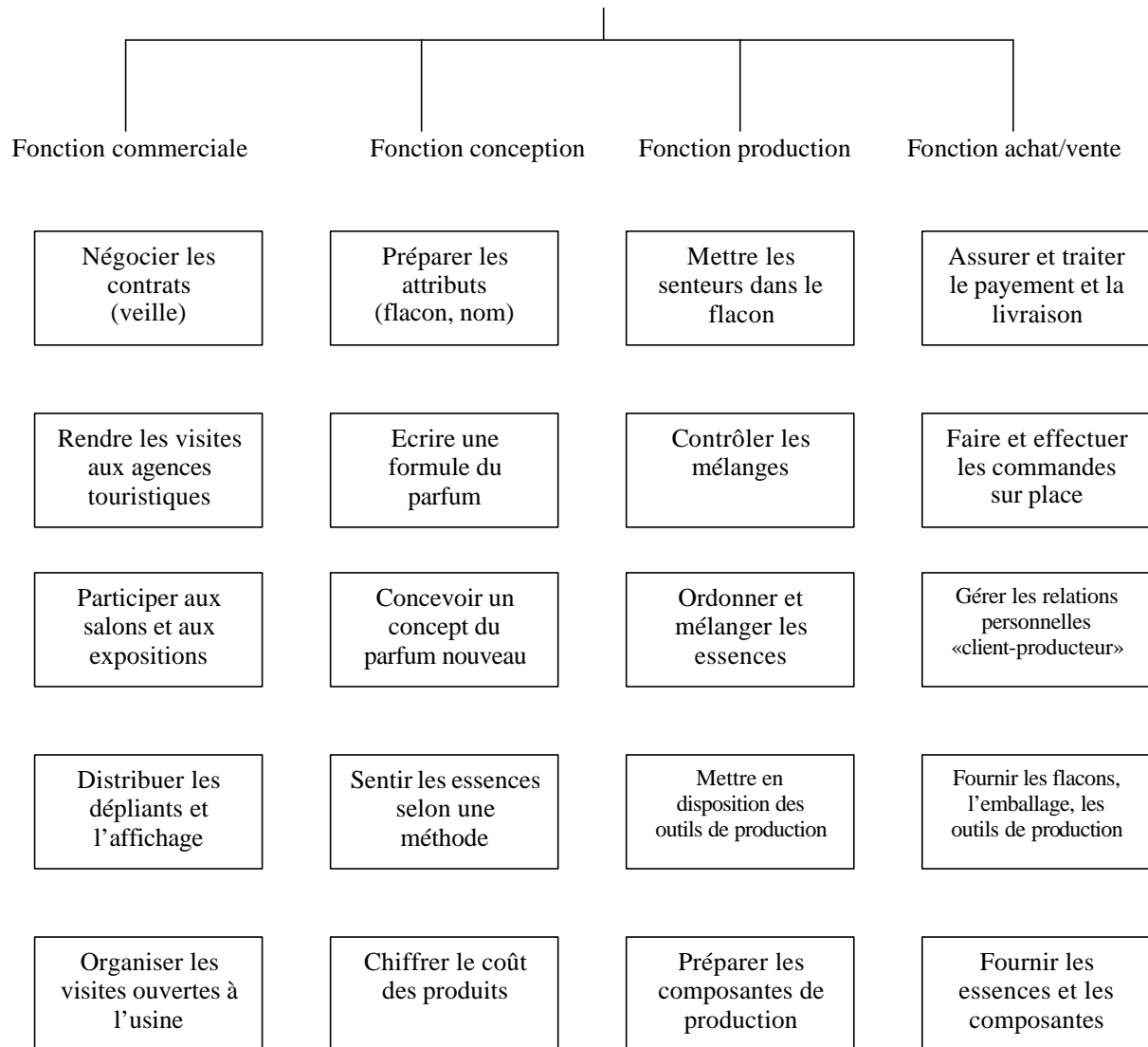


Figure 2.5. La chaîne d'activités pour la création d'un produit olfactif

Certaines activités du client sont présentées dans la chaîne d'activité d'entreprise et elles sont regroupées dans le processus de création d'un produit personnel.

Notamment, les activités comme :

- sentir les essences,
- ordonner le mélange d'essences,
- écrire une formule du parfum

sont appropriées aux clients qui participent au processus de création du produit personnel.

D'autres activités sont gérées uniquement par le producteur (P) (fournir les flacons, participer aux salons, préparer les composantes de production).

Certaines activités ont un caractère commun (C/P) (concevoir un parfum, contrôler des mélanges, etc.) qui est approprié à la fois aux clients et aux producteurs lors du processus de création du produit personnel. Elle résultent souvent de compétences et d'interactions *clients-producteurs*.

**Ainsi, certaines activités et compétences appartiennent aux clients (C), d'autres appartiennent aux producteurs (P). De manière schématique, on peut représenter ces activités intégrées avec les liaisons possibles dans un processus :**

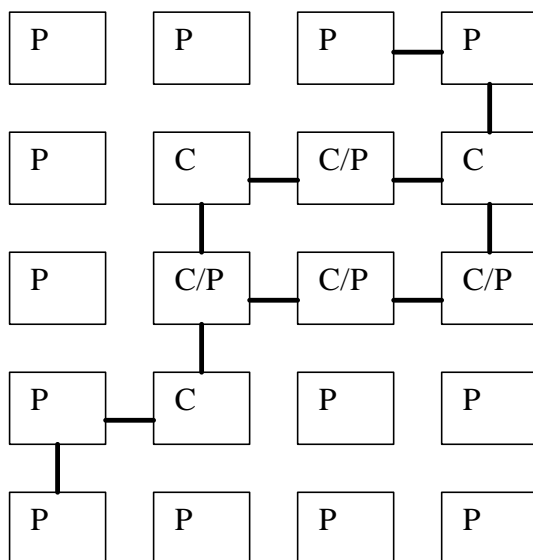


Figure 2.6. La chaîne d'activités intégrées « client-producteur »

Les cellules marquées par « C », « P » et « C-P » représentent respectivement les activités du « client », du « producteur » et du « client-producteur ».



LORINO (2001) suggère à ce propos : « *La compétence est à la source de la valeur. Créer de la valeur, c'est (savoir) répondre à des besoins sociaux, à travers des combinaisons d'activités plus ou moins complexes, les chaînes de valeur. Une chaîne de valeur est constituée d'activités, donc de «faire», eux mêmes fondés sur les compétences. Pour faire, il faut «savoir faire». La compétence est donc associée à la création de valeur (atteindre un résultat défini) et au processus («dans le cadre d'un processus d'action déterminé») (LORINO, 2001, p.401).*

Nous ajoutons que dans notre modèle, les activités et les compétences des clients sont intégrées dans le processus d'entreprise. La compétence mobilise de manière combinatoire différents types de savoir du client et du producteur.

La compétence est un savoir-faire organisé qui combine des savoirs, des outils, des informations, des codes, l'expérience de certaines personnes, des méthodes de fonctionnement. Par définition, la compétence est donc un ensemble complexe d'éléments codifiés et de savoirs détenus par les acteurs de l'organisation.

La chaîne de valeur, chaîne d'activités et la chaîne de compétences sont donc réunies.

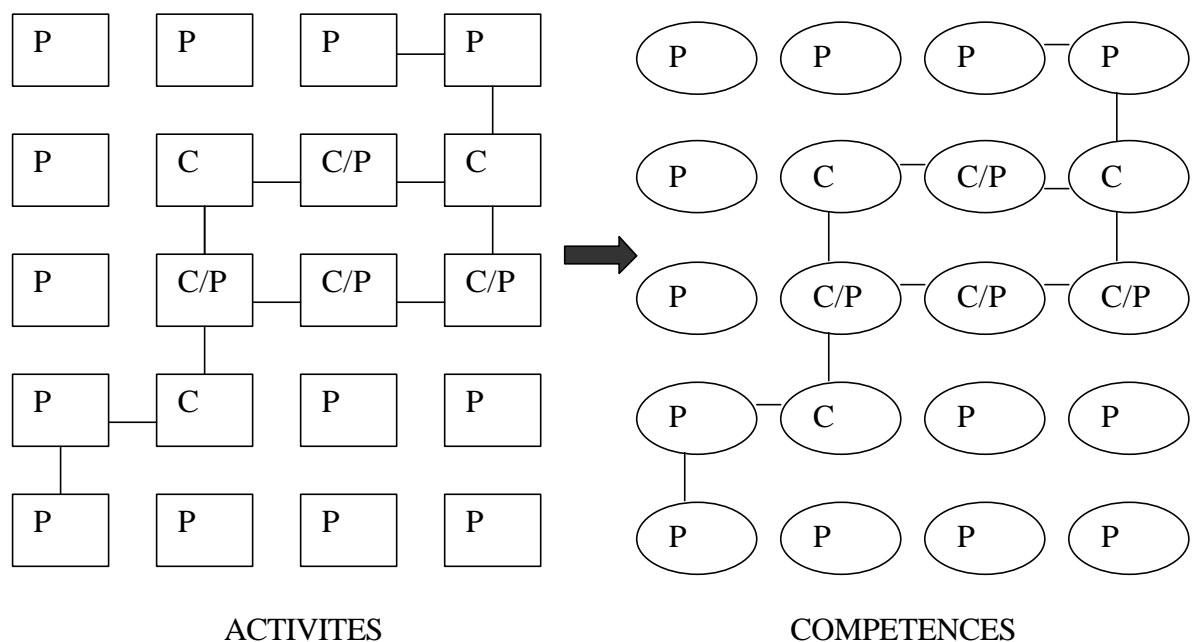


Figure 2.7. La chaîne de valeur = la chaîne de compétences dans le contexte du processus de création d'un produit personnel.

## 2.7. La chaîne de compétences et de savoirs est reliée à la chaîne de valeur

Une compétence étant constituée d'une combinaison de savoirs multiples, la chaîne de valeur est donc en fait fondée sur un patrimoine de savoirs. Concevoir, modifier, produire la valeur, c'est concevoir, modifier et produire le patrimoine de savoirs sur lesquels s'appuient l'entreprise. Plus exactement, avec nos contributions, ce sont les entreprises et les clients qui sont impliqués dans la chaîne de valeur et de savoirs.

La chaîne de valeur, chaîne d'activités et la chaîne de compétences et de savoirs sont réunies

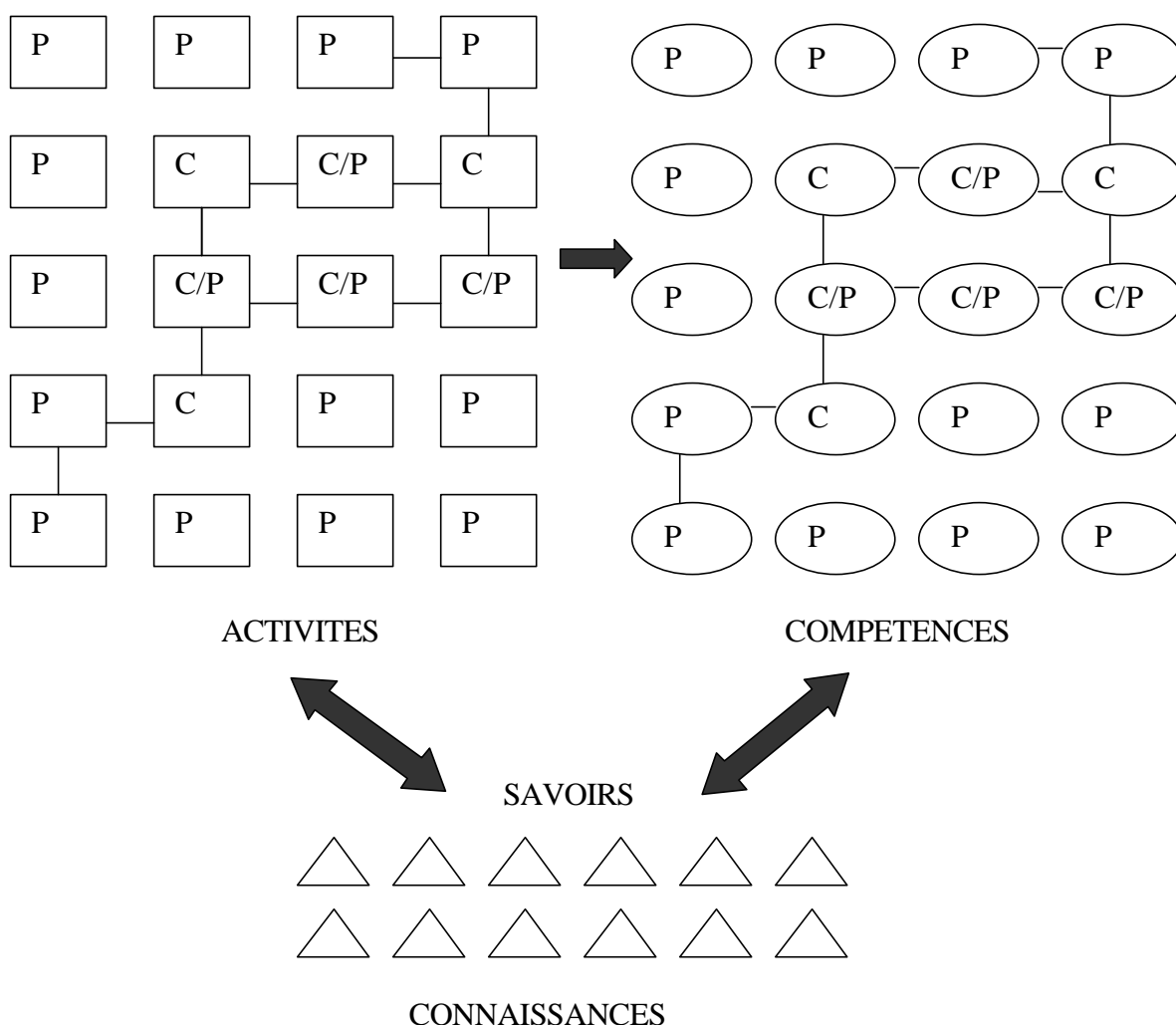


Figure 2.8. La chaîne de valeur et le patrimoine de savoirs

Le pilotage du processus est bien inséparable de la gestion de compétences et de connaissances dans l'objectif de la création de valeur. Pour notre chaîne de valeur, proposée dans le cadre de la thèse, nous retiendrons la transversalité entre les activités du producteur et celles du client dans l'objectif de création collective de la valeur. L'entreprise dans laquelle les fonctions sont décloisonnées, gère les processus fondés sur la création de la connaissance. Le même constat est valable pour l'entreprise décloisonnée avec le marché, où le développement de la connaissance de leurs clients est inscrit dans l'action collective de création de la valeur.

L'activité du client lors du processus de production de son produit personnel pourra également contribuer à l'activité du producteur lors du processus de développement. Dans l'entreprise décloisonnée, le processus de marketing pourra traverser d'autres processus, d'autant que ces processus peuvent croiser le processus du marketing. Pour la première représentation, nous baptiserons ce type de marketing « marketing transversal ». Nous illustrons cette proposition sur la figure suivante :

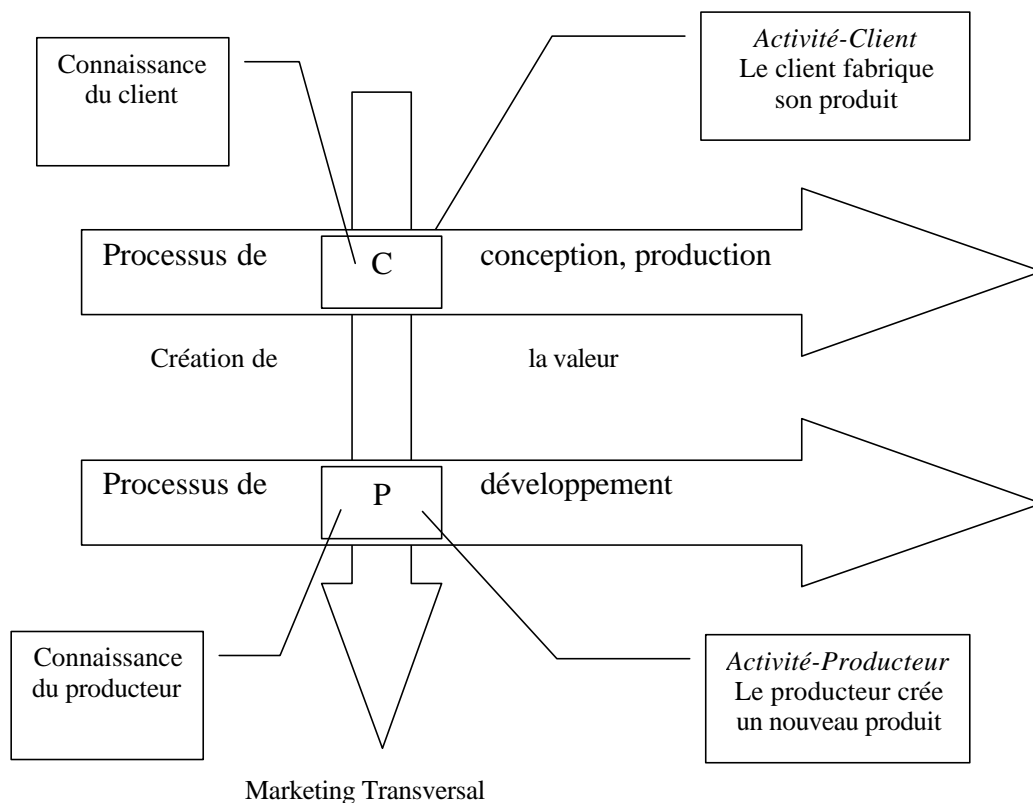


Figure 2.9. Les activités du client traversent les activités du producteur

La représentation du Marketing Transversal va dans le sens où les activités du client « traversent » les activités du producteur dans un but de création de la valeur. Lorsque l'on s'intéresse aux activités des clients/producteurs et à la création de valeur dans les organisations, on peut s'apercevoir qu'ils contribuent à certaines formes d'apprentissage organisationnel. En effet, en raison de la place accordée à l'activité du client au sein de l'organisation et à l'accumulation de savoirs dans la création de valeur, mais aussi grâce à la transversalité d'activité du marketing, le processus transversal «clients-producteur » de création d'un produit personnel peut favoriser l'apprentissage organisationnel et la création de la connaissance. Comment les interactions entre les acteurs de ces activités contribuent à la création de la connaissance organisationnelle, nous le verrons dans les paragraphes suivants.

## **2.8. Les observations et les remarques sur la transversalité en marketing**

Nous avons observé la société DANONE qui a présenté un exemple de lancement d'un produit dit « transversal ». Selon les remarques, un produit peut lui même être intrinsèquement « transversal » avec les critères de « transversalité ». Les formes transversales évoquées par les spécialistes du marketing sont les suivantes<sup>9</sup> :

- transversalité liée à la fonction du produit ;
- transversalité liée aux ingrédients ;
- transversalité liée à la communication ;
- transversalité liée à la distribution.

La question que nous évoquons ici est la suivante : « *Lorsque l'on découvre les multifonctionnalités du produit, devient-il transversal ?* Il nous semble que les praticiens du marketing produisent une certaine confusion entre les termes « transversalité » et « multifonctionnalité ». Selon LORINO (1995) les confusions sont nombreuses en gestion de la relation client-fournisseur<sup>10</sup>. Nous pensons que la transversalité n'implique pas la

---

<sup>9</sup> Le produit dit « transversal » présente une crème de soin reprenant la forme d'un pot de yaourt ou encore un yaourt reprenant le nom et la forme d'un produit de beauté. L'alimentation n'a plus exclusivement une fonction ni de subsistance, ni même gustative, mais aussi d'entretien d'un corps en bonne santé. Identifié plus particulièrement sur les univers de la beauté, de la santé et de l'alimentation, ce décroisement transversal, est présenté dans d'autres univers tels la banque et l'assurance. *Marketing Magazine* (N° 36, 1999)

<sup>10</sup> Le type de relation *fournisseur-client*, par exemple, est connu depuis longtemps en marketing *business-to-business*. L'objectif consiste à contribuer à la satisfaction des clients internes (MICHEL, Valla et Salle, 1996). En réalité, la transversalité forme une satisfaction du client interne, mais aussi du client externe. Pour LORINO (1995a,

multifonctionnalité du produit, mais est issue de modes d'actions collectives concernant le produit. Dans l'observation présentée plus haut, le produit a été élaboré de manière transversale entre les laboratoires d'alimentation et ceux de la cosmétique, qui active, à son tour, les activités intelligentes du consommateur et du producteur. Les actions collectives performantes des collaborateurs de divers laboratoires et de consommateurs, définissent, selon nous, la transversalité et la Valeur du produit.

Un autre exemple, qui correspond bien à notre problématique de recherche et qui est complémentaire à ceux de certaines entreprises, illustre les activités de l'entreprise « WALTER van BEIRENDONCK », créateur de mode belge (HETZEL, 2002). Cette entreprise a développé un site Internet sur lequel il invite les internautes à participer au processus de création. Cette pratique permet de renforcer le lien et de faire du consommateur un acteur d'entreprise, un partenaire dont les idées sont prises en compte et valorisées. Nous pouvons dire que les activités du consommateur sont « transversalisées » avec celles du producteur.

Le maillon pivot où valeur et besoin se rencontrent, c'est l'action. L'action est équivalente à la réalisation des activités. Derrière les modes d'action (processus, activités) se profilent les technologies, les savoirs-faire, les savoirs, les compétences, l'expérience. Pour LORINO (2001) « *le pilotage est avant tout apprentissage collectif* ». Or, la base et l'aboutissement de tout apprentissage, c'est l'action performante. La construction de connaissances ne peut se faire qu'à partir de l'action performante, au niveau collectif comme au niveau individuel. Nous projetons cette proposition pour les activités des clients qui sont intégrées dans la chaîne de valeur et définirons le « Knowledge Valeur » (Valeur de Connaissances).

A partir de cette observation, nous proposons de présenter le « Valeur de connaissances », le concept transversal, qui est nécessaire pour la construction du Knowledge Marketing (Marketing de connaissances).

**La « Valeur de Connaissances », selon notre observation, représente une valeur créée à partir des expériences et des projets transversaux, résultant de la création d'une connaissance collective «producteur-client».**

---

1995b) il n'y a pas de distinction multifonctionnelle de relation *client-fournisseur*, il n'y a que des coopération *client-fournisseur* en sein d'un même processus transversal afin de maximiser la création de valeur (LORINO,1995). Nous éviterons l'utilisation du terme « transversalité » en marketing en tant qu'expression de la multifonctionnalité, ou en sens de la coopération interne. La transversalité, en fait, donne *du* sens aux actions communes et implique les consommateurs dans les projets collectifs. La transversalité du consommateur est issue de la définition d'actions collectives et d'expériences partagées issue des mises en route de projets de création de produits d'intelligence.

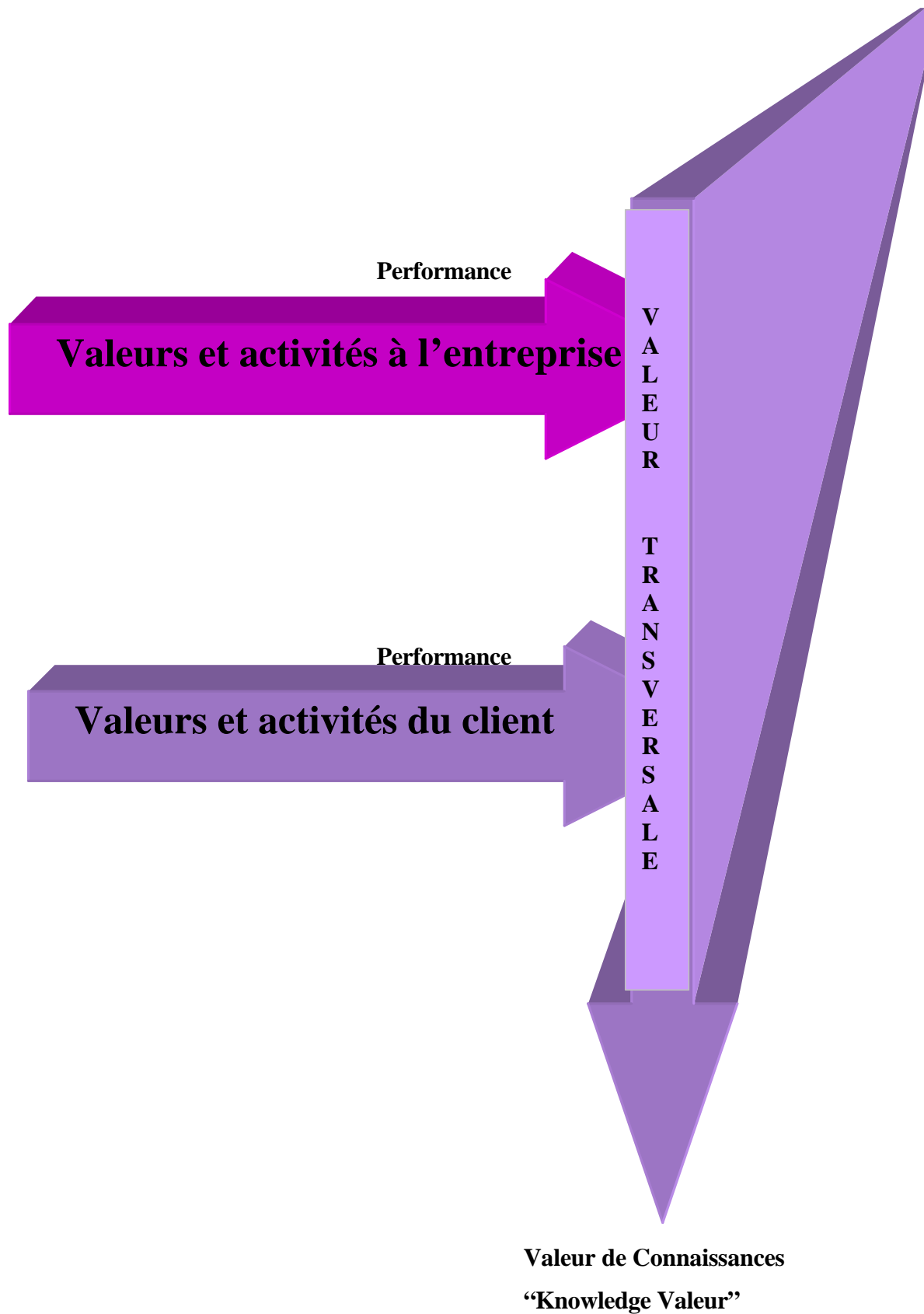


Figure 2.10. La chaîne de valeur transversale et de valeur de connaissances

## 2.9. L'intégration de la notion de transversalité dans le marketing

Le marketing management s'est limité aux modèles rationnels de comportement du consommateur, souvent en se réduisant à une vision simpliste de la satisfaction des besoins du consommateur (MARION, 1995). Cette mission de recherche d'un consommateur idéal est réalisée à partir de la notion d'individu comme destructeur de la valeur séparément de la notion d'entrepreneur, transformateur des ressources. Le paradigme unidirectionnel et disjonctif de comportement du consommateur existe comme base du marketing. Les auteurs, fondateurs du marketing-management, considèrent le marketing comme la fonction principale de l'entreprise.

En revanche, DRUCKER (1974), définit le marketing stratégique comme l'activité (dans son ensemble) vue sous l'angle du résultat final, qu'il assimile au point de vue du client. Dans cette logique, le consommateur est vu comme constructeur d'une valeur, c'est-à-dire comme entrepreneur.

A partir de cette transformation, on remarque un déplacement de l'objet du marketing vers son projet. Les besoins des consommateurs envisagés depuis longtemps comme objets d'études sont remplacés par des objets d'études visant plutôt des projets transversaux<sup>11</sup>.

Le passage de la modélisation traditionnelle du consommateur cognitif à une nouvelle logique du *consommateur* projectif<sup>12</sup> repose sur la consommation des produits performants et des actions humaines intelligentes.

Aux aspects de la transversalité évoqués dans une approche organisationnelle, la distinction entre les activités disparaît au profit des actions collectives dotées d'une performance. Cela vient du fait que les projets de l'entreprise sont mis en action collective avec les projets de leurs clients, ce qui est illustré sur le schéma présenté ci-dessus.

---

<sup>11</sup> « Plus que jamais, la recherche marketing doit être transversale » rappelle Gilles GAULTIER (Goltiers & Associés, *Marketing Magazine*, N° 44, 1999, p. 48). A la suite du congrès Esomar, qui s'est tenu à Paris en septembre 1999 sur le thème de l'innovation, Gilles GAULTIER a livré ses réflexions sur l'évolution de la recherche marketing : « comment va-t-elle relever le défi de la valorisation de son expertise et de ses apports dans la construction de valeur et de performances ? »

<sup>12</sup> Il s'agit ici de notre anticipation de mobilisation du schéma projectif du système de modélisation (LEMOIGNE, 1990), pour construire un schéma de valeur transversale.

C'est ici que nous percevons un nouveau mécanisme de création de valeur transversale. Nous tenterons donc de présenter la manière dont naissent les modes collectifs de construction de la valeur entre le consommateur et le producteur au sein de l'organisation. Ainsi, nous remarquons l'apparition du *consommateur-producteur*<sup>13</sup>, faisant appel aux formes transversales en marketing. Notre mode de construction fait appel au « reengineering » du marketing vers son approche transversale.

Il est intéressant d'intégrer les observations pratiques de la diffusion de la « transversalité » sur les produits de la consommation comme une approche théorique.

## 2.10. La proposition du Marketing Transversal

Dans le système de modélisation, lorsqu'un client est un modélisateur concevant et interprétant le modèle d'un système complexe de produit, le marketing se comprend sous une forme projective.

Le client élabore son projet de conception du produit d'intelligence, il est projectif. Ce n'est plus un objet qui est au premier plan, mais le projet de modéliser et de créer qui préoccupe le client. Le marketing est ainsi auto-finalisant et auto-organisant : après avoir terminé la création de son produit, le client est encore à l'état de projection : il essaye de comprendre le phénomène et/ou de modifier son environnement. L'intelligence du client se projette par le modèle sur l'objet et rétroagit sur lui-même : ce processus itératif reconstruit l'intelligence du client-modélisateur. Le client « transversalise » ses activités avec celles du producteur. Le système de construction de relations et de l'intelligence collective passant par les modèles projectifs, propose de définir le « Marketing Transversal ».

Le concept du marketing qui permet d'associer le *Marketing Projectif* représente la proposition transitoire de notre recherche du « *Marketing Transversal* ». On peut alors supposer qu'une représentation du « *Marketing Transversal* » au travers du concept de « Knowledge Valeur » du consommateur-producteur pourrait contribuer à la conception d'une approche plus compatible

---

<sup>13</sup> C'est Robert ROCHEFORT (1998) qui nous présente un nouveau type de *consommateur-entrepreneur* qui consomme en projetant leurs projets. Le modèle du *consommateur-entrepreneur* est, selon nous une sorte de « construction transversale », c'est-à-dire que l'entrepreneur « traverse » ses activités professionnelles avec ses projets de la consommation.



avec la modélisation de l'entreprise apprenante (MACK, 1995 ; NONAKA et TACKEUCHI, 1995, 1997).

Cette perspective met l'accent sur l'aptitude de l'entreprise à créer une nouvelle *connaissance* collective avec les activités du consommateur-producteur afin *d'être performant* sur le marché. Le marketing organise ainsi les projets sur le *marché de produits avec une forte valeur de la connaissance*, où tous les acteurs sont à la fois producteurs et clients au sein des *processus transversaux*.

Le concept de « transversalité » a été défini jusqu'ici plus précisément en contrôle de gestion et en ingénierie organisationnelle. Le domaine du marketing est concerné implicitement et de manière ambiguë. Notre définition du « Marketing Transversal » permettra donc de clarifier sa position par rapport aux autres disciplines.

La définition du « Marketing Transversal » que nous donnons à partir de nos lectures théoriques peut être formulée de la manière suivante :

***« Le marketing transversal est une forme d'activité d'entreprise permettant de piloter les activités décloisonnées et d'intégrer les clients dans un processus de création de la valeur »***

Nous avons observé théoriquement le processus de création de la valeur au sein d'une entreprise transversale ou « processuelle ». Ce processus est composé de fonctions qui ont un caractère décloisonné. Nous avons pu compléter la théorie d'une entreprise transversale par l'intégration d'activités des clients dans le processus organisationnel. Ce processus est bien fondé sur la création de la connaissance organisationnelle. Ici, la fonction du marketing participe à la création de la connaissance chez les membres d'organisation de diverses fonctions, mais aussi à la création de la connaissance chez leurs clients qui sont intégrés dans le processus. Ce processus est itératif et dynamique. Nous rendons bien compte de cette conclusion et nous mobiliserons une théorie de création de la connaissance afin de présenter une proposition de marketing adéquat au processus de création de produits personnels. C'est un objectif du prochain paragraphe de thèse.

### III. LA CONSTRUCTION D'UNE APPROCHE DU MARKETING BASEE SUR LA NOTION DE CONNAISSANCES

#### 3.1. L'approche du Knowledge Management

*Le domaine du Management qui est fondé sur la notion de savoir ou de connaissance est appelé « Knowledge Management » (ou sa traduction « gestion des connaissances »).*

La définition classique du savoir est: « ensemble de connaissances, *acquises* par l'étude ».

Peut-on exprimer la connaissance comme le savoir « de » quelque chose ? On apprend et ensuite, on sait. Le sens commun porterait vers l'idée de la définition du savoir comme « avoir connaissance de... ». En anglais « *cognize* » a la signification de « avoir connaissance de... » et non pas celle de « savoir » (*to know*). Une différence apparaît: la connaissance peut être « innée », la définition du savoir suggère qu'il est « acquis ». Le savoir est un « acquis » expérientiel.

La tradition philosophique n'est pas constante en cette matière : dans certains cas, la connaissance est reliée à des systèmes de « savoir tacite » (GRAVES, KATZ, cités par CHOMSKY, 1973, 1977). LEIBNIZ a parlé de « *savoir inconscient* » tout en considérant que tout savoir est accessible à une « *connaissance consciente* ». HUME a opposé le « savoir qui vient de la nature » aux « *parties de savoir dues à un apprentissage par l'observation* ».

« *Il me semble, écrit CHOMSKY (1977), que les principes déterminant nos systèmes de connaissances et de croyances interagissent si complètement et inséparablement avec notre savoir, qu'il est difficile de développer une analyse cohérente qui traiterait isolément du savoir réel* ». Le lien se fait vers les notions **d'acquisition, de compétence, d'apprentissage**.

Comment l'enfant, à partir de données très limitées, parvient dans un temps très court à développer un savoir complexe que l'expérience seule ne peut induire ? Jean PIAGET a dépassé la dualité de la genèse des connaissances innées ou **acquises** : il a montré (J. PIAGET, 1979) que les structures cognitives se construisent dans l'interaction entre un sujet et son milieu, la

connaissance détermine l'action mais l'action enrichit la connaissance<sup>14</sup>.

Le terme « savoir » apparaît plus stabilisé par rapport à la notion philosophique de connaissance qui peut être un système d'explication des rapports entre la pensée et le monde extérieur. En fait on tendrait à appeler « connaissances » le *knowledge of* et « savoir » le *knowledge that*. (Umberto Eco, 1997).

Le savoir est la fois au centre de la réflexion sur les sciences modernes et un élément essentiel de la vie des organisations. Il est habituellement admis que le savoir, ou les savoirs ensemble de connaissances, résultent du traitement de l'information.

### 3.1.1. L'information versus la connaissance

La distinction entre information et connaissance fait l'objet d'une littérature croissante dans un cadre qualifié « d'économie de la connaissance ». La distinction initiale est attribuée à Maschlup (1983) : l'information a la dimension d'un flux de messages et la connaissance est alors vue comme un stock qui résulte en partie du flux informationnel. Le facteur déterminant est la structure mentale du décideur.

*« Il est en général impossible de générer de manière non ambiguë une connaissance à partir d'un ensemble d'informations détenues par un agent, surtout si cet agent est dans un contexte d'information imparfaite<sup>15</sup> »* (COHENDET et LLERENA, 1999, p.215).

La distinction information/connaissance revient à différencier la transmission de signal (ou de message) de l'utilisation de ces messages. Les notions connexes et influentes sont celles de capacité d'apprentissage et les comportements cognitifs des acteurs concernés.

L'information n'est pas la connaissance et le management de celle-ci est différent.

*« Rien n'est moins certain que l'existence d'une relation linéaire entre la masse d'informations*

---

<sup>14</sup> 14 Jean PIAGET « La psychologie de l'intelligence », Armand Colin. 1971, *Epistémologie Génétique*, PUF, QSJ, 1979

le mot n'a pas de pluriel en français mais le pluriel est d'un usage commun, J.C. TARONDEAU 1999, note 2, p.3), DIMAOIO *Revue d'Economie Industrielle*. 1999

<sup>15</sup> P. COHENDET, P.LLERENA, (1999) « *La conception de la firme comme processeur de connaissances* », in *Economie de la Connaissance, Revue d'Economie Industrielle*, N° 88 , 2è trimestre 1999, p. 215

*collectée de façon systématique, et la connaissance qui en résulte* » (BAUMARD, 1998). En fait, l'excès d'informations, d'explicitation et de formalisation détruit plus l'apprentissage qu'il ne l'enrichit. C'est pour cela qu'est reconnue toute l'ampleur de la capture et la lecture intelligente des informations pertinentes pour l'organisation (l'intelligence économique) .

### **3.1.2. Les théories mises à contribution du Knowledge Management**

La réflexion sur le savoir met à contribution de nombreuses disciplines et auteurs.

- *La philosophie.* Une bonne partie de la littérature sur la connaissance se concentre sur l'analyse des phénomènes de l'acquisition de la connaissance et sur la validité des connaissances. Ce sont deux domaines importants de la philosophie : épistémologie (réflexion sur les connaissances) et ontologie (connaissance de l'être). Cependant la philosophie analyse la connaissance comme un attribut de l'esprit humain individuel.
- *Les sciences cognitives.* Dérivées de la philosophie des sciences et des mathématiques appliquées, les sciences cognitives se préoccupent de la structure et de la mobilisation des connaissances.
- *L'intelligence artificielle.* Filière importante de recherche, l'intelligence artificielle contribue au Knowledge Management en développant des modèles de traitement des processus cognitifs des individus. Ensuite en développant des modèles d'intelligence et aussi en développant des outils qui permettent de mieux gérer le savoir.
- *Les sciences économiques.* RICARDO et SMITH se référaient au concept de connaissance. On peut dire qu'ils reconnaissent tous deux que la technologie est un produit de la transformation de la connaissance. Le rôle de la connaissance est central à la prospérité de la firme et de la nation. La connaissance est ici appréhendée comme un facteur de production, un entrant exogène. Depuis le début des années 1980, la perspective d'une connaissance exogène a été abandonnée. CHANDLER (1990) a proposé une vision de la connaissance comme facteur de production endogène à l'entreprise. PORTER (1995) ajoute à cette idée la dynamique d'acquisition des

connaissances qui est un phénomène d'adaptation de l'entreprise aux contraintes.

- *Les sciences sociales.* C'est la filière la plus développée dans le domaine de la connaissance. Les concepts proposés permettent de percevoir la dynamique de la « connaissance collective » qui est l'objet sur lequel le Knowledge Management cherche à agir.
- *La psychologie sociale, perceptions collectives:* le concept d'apprentissage collectif est le processus par lequel le groupe acquiert des connaissances, des compétences ou des aptitudes à réagir face à des situations ou des problèmes (ARGYRIS, CYERT et MARCH, SIMON)
- *La sociologie, conscience collective, analyse sociologique des organisations:* concept de « construit social » pour expliquer la dynamique d'utilisation des connaissances par les organisations.

La notion selon laquelle la connaissance collective se construit est centrale et commune à la majorité des courants sociologiques. Proposée d'abord par E. DURKEIM (1926), reprise par Max WEBER (1920), on la retrouve dans les approches fonctionnalistes (PARSONS, 1947) et dans les approches actionnalistes (TOURAINÉ, 1974)

Nous évoquerons aussi dans le chapitre suivant les théories des systèmes complexes afin de mieux cerner notre proposition et de la fonder sur la *rationalité de connaissances* d'individus (HATCHUEL, 1999). La mobilisation de ce type de rationalité de connaissances apporte quelques éléments complémentaires au paradigme fondé sur la rationalité limitée de traiter les flux d'informations par individu (SIMON, 1991)

### **3.1.3. Le Knowledge Management et les connaissances en tant que flux**

Si on définit le *knowledge management* comme: “*processus managerial utilisant les sources d'information interne et externe pour la création de l'avantage compétitif et pour atteindre les*

*objectifs et les buts* »<sup>16</sup>, nous sommes sur le *continuum* : données, information, connaissance. Ce qui suppose un flux unidirectionnel d'informations, traité séquentiellement. Il est alors difficile de « *déterminer exactement où finit la donnée et où commence l'information, et quand l'information se transforme en savoir* » T.DAVENPORT et D.MARCHAND (1999). « *Data, information and knowledge are points along a continuum of increasing value and human contribution* ».

Ainsi pour DAVENPORT le savoir est assimilé à un niveau supérieur d'information sur une chaîne de valeur. De la donnée *data* (ou signal), à l'information *information*, puis à la connaissance (ou savoir) *knowledge*, chaque étape est une contribution humaine à la création de valeur.

C'est dans la même logique que s'articule le *Knowledge Management Architecture* selon Michael H. ZACK (1999) qui repose sur quatre ressources : les dépôts ou répertoires de connaissances; des centres de traitement pour le stockage, le « raffinage », la gestion et la distribution des connaissances; l'infrastructure organisationnelle et en particulier la distribution des rôles; l'infrastructure technologique, essentiellement les T.I.C.

Dans cette perspective, la gestion du savoir se focalise sur : la codification, l'archivage, la récupération de données efficaces. Les connaissances sont créées, articulées, développées, archivées ... appliquées comme s'il s'agissait d'une chaîne logistique. La confusion est facile avec l'information et la gestion d'un système d'information. Ce qui est géré ce sont des flux de savoir explicite, codifié, depuis les bases de savoir jusqu'à *la vente de connaissances*. La connaissance devient un produit, un objet qui peut être identifié et traité par les systèmes informatiques. Le terme traduit comme « marketing de connaissances » est ainsi associé à ce processus, ce qui est contraire à notre proposition définie ci-dessus.

Selon la définition cartésienne de base dans les organisations, les connaissances sont individuelles et explicites. Explicites, c'est-à-dire qui peuvent être codifiées, écrites, validées, protégées et facilement transmises. Ainsi le premier type de Knowledge Management et leur applications au marketing s'inscriront dans une logique fonctionnaliste.

La réalité est une donnée extérieure, la connaissance est le reflet de la réalité. Pour VARELA

---

<sup>16</sup> "a business process that proactively manages internal and external information to create a competitive advantage that is linked to core business objectives and goals"

(1997) il s'agit de « *la thèse considérée aujourd'hui comme la plus normale* » selon cette thèse, « *la connaissance résulte d'un traitement de l'information*<sup>17</sup> ». Pour les cognitivistes, le cerveau fonctionnerait comme un ordinateur qui saisirait des symboles préexistants dans la réalité extérieure, les traiterait grâce à des programmes complexes, sur un mode linéaire, et les synthétiserait pour aboutir à la connaissance. C'est la première école de pensée cognitive le « computationisme » ou cognitivisme. Le Knowledge Management et les applications pour le domaine du marketing, s'inscrivent sur le *continuum data, information, knowledge*, ce qui ne constitue pas le fondement de notre proposition de recherche.

Dans ces conceptions, « *la notion de connaissance est perçue comme étant un simple stock résultant de l'accumulation ou de la décumulation de flux d'information* » COHENDET et LLERENA (1999) il en découle que dans ces perspectives « *les processus d'apprentissage demeurent « lisses » et neutres au sens où ils ne modifient pas les distances cognitives entre agents* » (ibid).

De nombreux travaux d'origines très variées ont remis en question cette vision dominante de PENROSE (1959), CHANDLER (1962, 1992) , MARCH et SIMON (1993) à NELSON ET WINTER (1982). Ces approches s'accordent sur une hypothèse commune : l'attribut essentiel des organisations réside en leur « compétences » évolutives qui dépendent de la création et la circulation de connaissances et de procédures d'apprentissage.

### **3.1.4. La mobilisation de l'intelligence collective**

La deuxième école cognitive, selon VARELA (1997), ce sont les « *émérgentistes* » pour qui la connaissance n'est pas la représentation d'une réalité préexistante, le cerveau fonctionnerait plutôt sur le mode des réseaux. Chaque neurone étant connecté à une multitude d'autres neurones, chaque information interférerait avec d'autres informations et la connaissance naîtrait - émergerait - de cette interférence. La notion d'unidirectionalité du flux n'est plus valable, à l'instar de la causalité linéaire.

Nous sommes dans la logique de la connaissance construite et du Knowledge Management

---

<sup>17</sup> VARELA, Connaissance et représentations, 1997

processus. La connaissance est un ensemble complexe d'expertise, d'apprentissage, de gestion des compétences.

Pour G. KÖENIG (1993) connaissance et projet sont étroitement associés et l'objectif consiste à imaginer des stratégies d'action permettant « *le passage d'une situation perçue à une cible construite* » et qui donnent prise à l'intelligence des acteurs, favorisent l'apprentissage.

Ces approches de la connaissance correspondent globalement à deux visions de la firme: la vision de la firme « mécaniste », processeur d'informations *versus* la firme expérientielle, ou organisme, « processeur de connaissance ». On peut parler d'un passage de la logique de possession du savoir individuel à celle du savoir mis en pratique dans l'action collective, ou encore vers la zone de production collective de connaissances.

### **3.1.5. Les multiples taxonomies de la connaissance**

La distinction entre le *knowledge*, la connaissance, auquel les auteurs attribuent la caractéristique d'être abstrait et statique et *knowing* qui se réfère à l'action elle même, nous renvoie au passage de *l'organization* à *l'organizing* (WEICK, 1995). *Knowing* est « *dynamique, concret et relationnel* ».

VARELA (1997) propose une « vision énative de la connaissance ». Le mot « *enaction* » est un anglicisme, *To Enact* signifie « *faire émerger* », « *constituer de façon active* ». La connaissance n'est pas une donnée préexistante, elle ne se récolte pas, elle ne se stocke pas « *elle se constitue tout au long de cycles perception-action qu'ils soient individuels ou sociétaux.* (...) *La connaissance émerge de l'histoire de l'action humaine, des pratiques humaines récurrentes* (...) elle est ce « *qui va donner du sens au monde* ».

Il s'agit de connaissances situées dans l'historicité des actions (expériences) humaines. La connaissance est toujours située sur une boucle d'actions et c'est sur cette logique qu'il faut agir pour pouvoir s'ouvrir en flexibilité, en transformations, dans la continuité d'un « *dialogue apprenant et créateur de la valeur* » (MACK, 1995).



Selon WATZLAWICK, il existe deux types de savoirs: «*un savoir des choses et un savoir sur les choses*». Le savoir du premier degré (WATZLAWICK, 1988) ou «*connaissance par familiarité*», ou «*connaissance la plus immédiatement sensible*» est la conscience des objets que nous transmettent nos sens.

Au delà de l'opposition dialectique entre deux visions philosophiques de la connaissance : «*donnée*» vs. «*construite*» entre régularités et construction, entre explication et prédiction, la circulation et la création de la connaissance au sein d'une organisation supposent une articulation à deux niveaux : individuel/collectif et tacite/codifié (NONAKA, 1994 ; SPENDER, 1996). Ces approches sont plus pertinentes pour notre terrain de recherche, car elle considère la connaissance comme un acquis expérientiel créé par les membres d'équipes d'entreprises. Polany (1966) établit que les êtres humains acquièrent la connaissance en créant et en organisant activement leurs propres expériences. Cette approche fondée sur la conversion de la connaissance organisationnelle (Nonaka, Takeuchi, 1995) sera à la base de notre proposition du Marketing fondé sur la notion de connaissances.

L'apprentissage collectif s'inscrit le long d'un continuum identifié par NONAKA (1994) qui prend la dénomination de dimension ontologique. Cette dimension comprend quatre «*niveaux*» ou «*unités*» d'apprentissage : individu, collectif, organisationnel et inter-organisationnel. Pour HATCHUEL (1994) la notion d'apprentissage organisationnel ne s'oppose pas à celle d'apprentissage individuel, et elle enseigne que les apprentissages individuels se conditionnent mutuellement au travers des systèmes de relations et du mode de construction des acteurs, donnant lieu à des apprentissages croisés. Ici l'auteur engage une tentative de réconciliation entre deux niveaux d'analyse – individuel et organisationnel – en insistant sur le rôle des interactions.

La connaissance peut être considérée comme un ensemble de schémas. Parmi les très nombreuses définitions des connaissances dans divers domaines (philosophie, sociologie, pédagogie, économie, etc.) nous proposerons de retenir celle managériale, inspirée de NONAKA et TAKEUCHI (1997, p.77) : «*...nous considérons la connaissance comme un processus humain dynamique de justification de croyances personnelles vers l'atteinte de la «*vérité*».*

- La connaissance concerne *la croyance* et *l'adhésion*. La connaissance est fonction d'une situation, perspective ou intention particulière.
- La connaissance concerne *l'action*. Il s'agit toujours d'une connaissance « ayant une fin ».
- La connaissance a trait à une *signification*. Elle est spécifique au contexte et relationnelle.

En reliant la notion de la connaissance avec celle des données, des informations, nous proposons de citer la définition de schémas (de connaissances), présentée par HARRIS (1994) afin de donner une représentation scientifique aux travaux précédemment cités (HARRIS, cité par REIX, 1998) : « *Le schéma est une structure cognitive dynamique concernant les concepts, des objets et des événements utilisées par individu pour recadrer et interpréter les données de manière efficiente. Les schémas guident la recherche pour l'acquisition de l'information, son traitement, et orienter le comportement en réponse à cette information ; ils fournissent un système de connaissances prêtes à l'emploi* ».

Nous prolongerons les discussions concernant ces aspects de la connaissance.

### **3.1.6. La mobilisation d'une théorie de la création de connaissances**

Les recherches récentes sur l'apprentissage et la création de connaissances organisationnelles offrent une occasion de compléter et de renouveler notre essai de compréhension des processus centraux qui animent la dynamique des organisations. Force est de constater que les résultats de ces recherches font l'objet de nombreux débats malgré la production d'un corps théorique et conceptuel enrichi notamment par les travaux récents d'auteurs francophones.

Deux modalités principales d'apprentissage sont prises en compte : l'apprentissage par expérience directe et l'apprentissage par expérience indirecte (LORINO, 2001).

L'organisation apprend par expérience directe à partir de deux mécanismes principaux : l'expérimentation par essai/erreur et l'activité de simulation et de recherche. L'apprentissage par expérience directe pose la question fondamentale du rôle des mécanismes d'interprétation des expériences. Le point central réside dans le fait que l'interprétation d'évènements et d'expériences a lieu dans une structure de pensée préexistante et en partie inconsciente qui biaise la compréhension de l'expérience. Le pratique publicitaire recouvre ce type d'apprentissage. Le

consommateur apprend par le mécanisme répétitif des spots publicitaires. L'apprentissage direct peut être mis en œuvre différemment en proposant au consommateur la génération et la régénération de la connaissance par le mécanisme de la simulation d'expériences.

L'organisation apprend aussi par expérience indirecte, en s'appropriant l'expérience des autres. L'expérience olfactive est liée aux expériences affectives avec les autres. Dans le domaine organisationnel, l'apprentissage par expérience indirecte conduit à étudier les mécanismes de diffusion des connaissances à travers les relations que l'organisation et ses membres entretiennent avec son environnement. De ce fait les modèles d'interaction sont activés en marketing pour le développement de la connaissance collective. L'analyse des dynamiques de diffusion des connaissances est associée aux caractéristiques de la diffusion d'innovations entre client et entreprise, entre clients et organisations.

NONAKA et TAKEUCHI (1995, 1997) propose une synthèse qui complète et éclaire bon nombre d'observations antérieures. Leur objectif est d'élaborer une nouvelle théorie de la création de connaissances et de développer un modèle de management qui fait converger les pratiques managériales.

Le premier objectif est atteint en proposant une réflexion sur les liens entre connaissances et management. De nombreux travaux consacrés aux connaissances et aux processus d'apprentissage dans le contexte des organisations avaient déjà mis en lumière l'importance des liens entre les dimensions tacites et explicites des connaissances et entre apprentissages à différents niveaux en interaction.

En effet, il est nécessaire de dépasser le problème de niveau d'analyse en procédant à un déplacement de l'individu ou du groupe vers l'interaction. Dans cette perspective l'apprentissage organisationnel peut être appréhendé comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour résultat l'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles (INGHAM, 1994). L'étude des interactions semble être incontournable pour une meilleure compréhension du phénomène.

Nous retenons la définition suivante de l'apprentissage organisationnel utile pour la thèse :

*« il n'est donc pas la production d'un savoir collectif attribuable à l'organisation, il est simplement la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, capacité qui interagissent dans un système de relations, mais aussi en prenant ce système de relations pour objet de connaissance et d'action » (HATCHUEL, 1994, p. 118)*

Nous avons souligné certains termes car ils ont une importance dans l'élaboration de notre cadre conceptuel. Tout d'abord, la dynamique de création de connaissances est inhérente à l'action collective ou coopérative. Selon HATCHUEL (1994, 1998, 1999, 2000) et WEIL (1999) la théorie de l'action collective repose principalement sur le principe de non-séparabilité « connaissance-relation ». Le « principe connaissance-relation » pose que la production de connaissances et la production de relations sont indissociables. Nous proposons par la suite d'étudier la typologie de connaissances.

### **3.1.7. La typologie retenue des connaissances**

L'approche sur la connaissance organisationnelle propose une théorie qui rend compte du processus en spirale de création de connaissances le long de ces dimensions. Cette théorie s'appuie une discussion quant à la place occupée par le thème des «connaissances» dans les sciences économiques, l'analyse des organisations, la stratégie et la gestion.

La plupart des auteurs se sont souvent limités à distinguer les dimensions tacites et explicites de la connaissance (POLANYI, 1962) et à y associer des processus d'apprentissage.

Pour rendre notre recherche pertinente, il y a lieu de distinguer deux formes de connaissances (REIX, 1995) :

- la connaissance explicite qui peut se transmettre par le biais d'un discours, en se renseignant.
- la connaissance tacite qui ne se communique pas par le biais du discours mais qui va s'acquérir par la pratique

Cette investigation conduit les auteurs à proposer quatre modes de «conversion de connaissances» nés des interactions entre connaissances tacites et connaissances explicites qui

forment une spirale de création de connaissances.

### - les connaissances tacites

Les connaissances tacites ont parfois été réduites dans la littérature managériale à la notion de *savoir-faire* au travers desquels elles se manifestent habituellement. Ces connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent. Il peut s'agir d'un art ou d'un talent particulier des individus mais aussi d'une intériorisation de connaissances explicites passées (*savoir*) qui sont devenues progressivement inconscientes au fur et à mesure de leur assimilation et qui se traduisent par des «automatismes » (SPENDER, 1996). Comme l'indiquent Nonaka et Takeuchi, les connaissances tacites recouvrent aussi les *intuitions* ou *les impressions* individuelles (NONAKA ET TAKEUCHI, 1997).

Nonaka et Takeuchi montrent que les connaissances tacites, souvent négligées dans les approches occidentales, jouent un rôle essentiel dans la perspective de création de connaissances adoptée par les entreprises japonaises.

La plupart des auteurs ont insisté sur la difficulté de communiquer les connaissances tacites. C'est pour cette raison que l'apprentissage est souvent réalisé par l'observation, l'imitation et l'expérience. Le partage de connaissances tacites fait aussi référence à leur dimension collective qui joue un rôle central dans le processus de création de connaissances organisationnelles.

D'une façon générale, lorsqu'un individu n'est pas en mesure d'effectuer une opération de codification des données en sa possession en vue de faciliter la diffusion ou tout au moins la transmission de son savoir à une autre partie, nous abordons le domaine des connaissances tacites « *Le savoir sous-jacent à la compétence n'est soit pas articulable, soit très difficilement articulable et n'a pas été codifié* » (REIGNER, 1995). Ainsi si, les compétences s'appuient sur les attitudes mais incluent aussi les **connaissances acquises** et les expériences accumulées, la limite résiderait dans la transmission des savoirs-faire. En effet, certains « tours de mains » paraissent difficilement formalisables et le détenteur éprouve de réelles difficultés à en expliquer les modalités d'exécution.

Différents auteurs ont insisté sur cette dimension collective de la connaissance tacite qui couvre deux aspects (BAUMARD (1996) et SPENDER (1996). D'une part, les connaissances tacites individuelles peuvent être marquées par des connaissances collectives que l'individu intériorise

inconsciemment. D'autre part, les organisations détiennent et créent des connaissances tacites collectives.

Ces connaissances tacites collectives font, pour Nonaka et Takeuchi, partie intégrante de la base de connaissances de l'organisation. Les connaissances tacites collectives peuvent donc se traduire dans des éléments relatifs aux «savoir-être», aux croyances et comportements partagés. L'apprentissage se fait alors par la participation à une communauté d'interactions. Les «savoir être» seront captés par les cultures organisationnelles. Les savoir-faire collectifs se traduiront dans des compétences collectives permettant de réaliser des tâches complexes, qui seront difficiles à imiter.

### **-les connaissances explicites**

La plupart des auteurs présente une dichotomie entre connaissances tacites ou implicites et connaissances codifiées (articulées) ou explicites.

Au plan individuel les connaissances explicites peuvent aussi être considérées comme des connaissances (devenues) conscientes (SPENDER, 1996). Les connaissances explicites sont en général assimilées par la réflexion ou l'étude et prennent la forme de « savoirs ». Elles se traduisent notamment par l'exercice d'une «expertise» intellectuelle.

La création de nouvelles connaissances explicites peut provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes ou de la conversion de connaissances tacites par l'extériorisation. NONAKA et TAKEUCHI (1997) insistent sur le rôle de l'usage de métaphores et d'analogies dans les processus d'extériorisation permettant de rendre explicites des connaissances tacites qu'il est difficile de communiquer.

Ces connaissances explicites se présentent sous la forme de langages, formulations, signes, symboles: Il s'agit de connaissances conceptuelles, formalisées, articulées. Elles peuvent être qualifiées de « déclaratives » (ANDERSON, 1981, 1985).

Comme les connaissances tacites, les connaissances explicites comportent une dimension collective. Celle-ci couvre deux aspects :

- Le premier, le plus évident, concerne les connaissances qu'un groupe d'individus peut expliquer et/ou considérer comme «objectivées» SPENDER (1996), BAUMARD (1996)

ou «objectives». Il pourra s'agir de connaissances «scientifiques» produites en dehors de l'organisation et partagées par les membres d'un groupe (ex: principes scientifiques).

- Le second concerne les connaissances qui sont le résultat d'une production interne à l'organisation qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer de nouvelles connaissances partagées par les membres du groupe et qui sont par la suite articulées, justifiées et rendues disponibles pour d'autres membres. Ces connaissances explicites pourront être articulées sous la forme de plans, de dessins de formules ou de spécifications techniques d'un produit.

La connaissance couvre différentes dimensions : celle ontologique et épistémologique (NONAKA et TACKEUCHI, 1997). La connaissance dite ontologique prise en considération par les gestionnaires réside au niveau de l'individu ou est partagée par les différents acteurs. La connaissance individuelle est une partie des connaissances organisationnelles. Cette dimension ontologique recouvre la connaissance comme spécifique et indépendante (NONAKA et Takeuchi, 1997, p.78) : « *une organisation ne peut pas créer les connaissances sans individus* ». La connaissance est créée par l'individu, mais elle se capitalise comme une partie de la connaissance créée dans le contexte social ou organisationnel. Ce fait nous renvoie à considérer une dimension collective de la connaissance incorporée dans les routines, procédures et méthodes, usages partagés qui sont guidées par les modèles d'interaction.

C'est la connaissance tacite qui est personnelle, spécifique, intuitive, voire affective et difficilement exprimée. Elle est difficile à formaliser et communiquer aux autres. Selon POLANYI (1966) une majeure partie des connaissances est tacite : elle recouvre les savoir-faire, pratiques, techniques de communication et fait référence aux images qu'un individu a de la réalité et à ses visions sur le futur (NONAKA et TACKEUCHI, 1997). La connaissance tacite est donc personnelle et contextuelle, procédurale, incorporée souvent par sa propre expérience dans la mémoire, et la réalisation de tout son potentiel implique les interactions physiques.

C'est la connaissance explicite qui est formelle, elle peut facilement se partager et se communiquer sous forme d'un produit, de formules, de programmes informatiques. La connaissance formalisée est une forme de connaissance qui peut être transmise, sans perte d'intégrité, par le biais d'un discours.

En expériences du parfumeur on a très peu de connaissance explicite, ce sont que les formules chimiques et la connaissance structurelle des parfums la représente, mais cette connaissance ne donne pas la représentation olfactive du parfum. La sensation est aussi différente de la représentation du parfum. L'essentiel du savoir-faire d'un parfumeur n'est pas explicite, il apprécie plutôt des formes olfactives esthétiques (ROUTNITSKA, 1991). L'appréciation d'odorat la plus répandue se fait par l'explicitation « *j'aime ça, c'est beau* », ce que n'est pas la connaissance explicite, mais qui est un signe produit par l'individu « à propos » de la connaissance (LORINO, 1995).

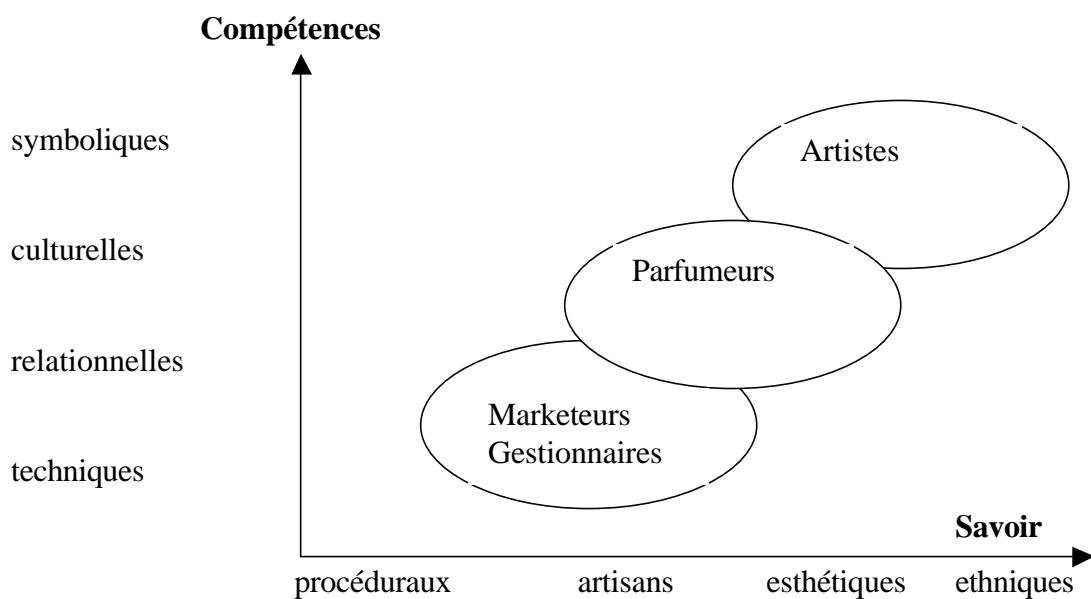


Figure 2.11. La classification des savoirs et des compétences

### 3.1.8. Les contributions et les limites de la théorie sur la connaissance organisationnelle

NONAKA et TAKEUCHI (1997) contribuent largement à éclairer ces questions en mettant à jour la dynamique des processus de conversion des connaissances organisationnelles.

Un premier apport essentiel concerne le processus dynamique de création des connaissances constitué des quatre modes de conversion. Le modèle permet de rendre compte des processus



d'apprentissages complémentaires (modes de conversion de connaissances) qui s'inscrivent dans le cadre d'un *processus dynamique*, en spirale de la création des connaissances organisationnelles, dans le contexte d'innovations et qui combinent les dimensions cognitives et comportementales qui constituent les deux faces d'une même réalité.

Le modèle qu'ils proposent intègre aussi différentes conceptions de l'apprentissage organisationnel qui apparaissaient souvent distinctes et qui insistent à des degrés divers sur le rôle des routines organisationnelles, le traitement et l'interprétation d'informations, la diffusion d'informations, l'acquisition et la production de connaissances. Mais il accorde une importance particulière aux dimensions tacites et aux processus d'extériorisation de ces connaissances qui étaient souvent négligés dans les approches traditionnelles. Il éclaire les « niveaux » et les « styles d'apprentissage ».

L'interaction et la succession de ces modes de conversion permettent aussi d'identifier et de lever les obstacles à la réalisation de processus d'apprentissage complets. Plusieurs auteurs avaient mis en lumière l'importance de l'expérimentation et de la réflexion dans l'action pour parvenir à lever ces obstacles et réaliser des apprentissages accomplis au niveau des groupes et des organisations (MARCH, OLSEN, 1979). Nonaka propose une solution en identifiant la dynamique de la spirale des connaissances et les conditions qui lui permettent de se développer par les phases suivantes : socialisation, extériorisation, combinaison et intériorisation..

Les connaissances tacites (individuelles, subjectives) et explicites (objectives) se convertissent par les phases, présentées dans le schéma suivant :

<i>du tacite vers tacite</i> <b>Socialisation</b> Connaissance « sympathique »	<i>du tacite vers explicite</i> <b>Extériorisation</b> Connaissance « conceptuelle »
<i>d'explicite vers tacite</i> <b>Intériorisation</b> Connaissance « opérationnelle »	<i>d'explicite vers explicite</i> <b>Combinaison</b> Connaissance « systémique »

Figure 2.12. Les contenus des connaissances créés par les cadres de modes de conversion

Source : NONAKA et TAKEUCHI, 1997, p.94

L'auteur montre que le développement des savoirs dans l'organisation implique la transmission entre les individus et il décrit la dynamique de transformation entre ces différents états :

- du tacite vers le tacite : socialisation,
- du tacite vers l'explicite : extériorisation
- de l'explicite vers le tacite : intériorisation,
- de l'explicite vers l'explicite : combinaison.

La *socialisation* représente l'interaction des individus au sein d'un groupe, c'est un processus d'ajustement de l'intersubjectivité, d'intégration culturelle. L'apprentissage se fait par l'observation, consciente ou inconsciente, par l'imitation, par communauté de pratiques et partage d'expériences, sans le recours au langage ni à la codification.

L'*extériorisation* désigne l'explication, par le discours ou l'écrit, des pratiques et des croyances ; sa difficulté réside dans l'adoption d'un langage et de concepts partagés.

La *combinaison*, par le biais d'un langage commun, autorise la communication des connaissances explicites qui sont combinées, rapprochées pour produire, par induction, déduction et hybridation, (abduction) des connaissances nouvelles.

L'*intérieurisation* représente l'enracinement de la connaissance explicite dans des séquences pouvant atteindre le stade du réflexe, de l'automatisme, et devant normalement s'accompagner de gains d'efficacité.

Pour NONAKA (1994), la connaissance est prise comme unité de base pour expliquer le comportement de l'organisation, et cette dernière est vue comme un système non seulement de « traitement » de connaissance, mais aussi de « création » de connaissance.

Le modèle de NONAKA est interprété comme un chaînage consistant en cinq étapes :

1. le partage des connaissances tacites
2. la création des concepts
3. la justification des concepts
4. la construction d'un archétype
5. l'extension de la connaissance aux différents niveaux de l'organisation.

Le processus de création de la connaissance organisationnelle commence par le partage des connaissances tacites, ce qui correspond à la phase de socialisation. Dans la seconde étape, les connaissances tacites partagées sont converties en connaissances explicites sous la forme d'un nouveau concept par un processus d'extériorisation. Le concept doit être justifié au cours de la troisième phase. En obtenant l'approbation, les concepts sont convertis au cours de la quatrième phase en un archétype qui peut prendre la forme d'un prototype. La dernière phase étend les connaissances qui sont créées dans une division, à d'autres divisions, ou même vers d'autres entités externes. Ces entités externes comprennent les clients, les filiales, les universités ou les distributeurs. En présentant un prototype directement aux clients, l'organisation veut recueillir leur réaction afin d'initier un nouveau cycle de création de la connaissance de leurs membres. Selon le modèle de NONAKA (1994) une entreprise qui crée des connaissances, agit dans un système ouvert dans lequel des connaissances sont constamment échangées avec l'environnement externe.

Ainsi, les prolongements du modèle de NONAKA (1994) avec le concept du Knowledge Management relie l'organisation et le marché avec un processus de création et d'extension de

la connaissance organisationnelle (PRAX, 2000). Cette approche dynamique n'envisage pas, en revanche, la création de la connaissance auprès des entités externes, par exemple des clients. Elle ne se limite qu'à l'extension de la connaissance. Nous avons remarqué que l'organisation ne participe pas à la création de la connaissance des clients, en se limitant dans leur création à l'intérieur de l'entreprise auprès de leurs membres.

La connaissance implique forcément l'homme « porteur » et ce, au moins dans trois aspects fondamentaux (PRAX, 2000) :

- d'abord, une connaissance vient s'intégrer dans son système personnel de représentation ; pour cela l'information reçue subit une série d'interprétations (filtres) liées aux croyances générales (paradigmes), au milieu socioprofessionnel, au point de vue, à l'intention, au projet de l'individu récepteur. Pour qu'une information devienne connaissance, il faut également que le sujet puisse construire une représentation qui ait un sens.
- ensuite, contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock ; elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de processus, construction d'une représentation finalisante d'une situation.

PRAX (2000, p.38) cite l'expression du biologiste Varela pour lequel «... *le système nerveux ne recueille pas des informations dans l'environnement comme on l'entend souvent dire. Au contraire, il faut émerger un monde, en spécifiant quelles configurations dans l'environnement constituent des perturbations et quels sont les changements que ces perturbations déclenchent sur l'organisme.* »

En résumé, nous retenons pour notre thèse que la connaissance :

- est inséparable du sujet porteur,
- est une information qui fait sens pour le récepteurs,
- est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation,
- résulte d'une acquisition d'information et d'une action,
- obéit à une quête de vérité, d'équilibration avec l'environnement.

NONAKA et TAKEUCHI (1997) amènent une distinction dans la connaissance entre les éléments cognitifs et les éléments pratiques<sup>18</sup>.

Les éléments cognitifs de la connaissance tacite, ce qu'on appelle les modèles mentaux, sont fabriqués par l'être humain au cours de son action en manipulant et agrégeant des concepts par analogie : schémas, paradigmes, perspectives, croyances, points de vue. Ils sont les outils qui l'aident à interpréter et à comprendre son environnement. Ils permettent à l'individu de construire des images de la réalité en termes de « ce qui est » et de « ce qui devrait être ».

La connaissance est liée avec une mémoire. Les cognitivistes distinguent la mémoire déclarative de la mémoire procédurale :

la mémoire *déclarative* regroupe des informations et des connaissances explicites, c'est-à-dire pouvant être déclarées dans le langage courant : des faits, propositions, événements, situations ;

la mémoire *procédurale* stocke les savoirs-faire, les routines, les gestes, souvent tacites, c'est-à-dire tout ce que nous faisons sans être en mesure de l'expliquer. C'est la plupart du temps le résultat d'activités sensorielles ; cette mémoire se dégrade très lentement, mais est d'un accès très difficile pour l'extérieur. La transmission se fait donc plus souvent par imitation que par explication. De même l'activation de cette mémoire procédurale est plus facile lorsque ce sont les sens (auditifs, visuels, olfactifs) qui sont sollicités, plutôt que le raisonnement.

*« tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer ( ...) les connaissances procédurales sont définies comme des savoirs-faire ou aptitudes, autrement dit comme un ensemble de connaissances tacites » (GIROD, 1995).*

La création de connaissance nouvelle décrit un chemin, passant successivement par les quatre quadrants de la matrice suivante.

---

<sup>18</sup> I. NONAKA et H. TAKEUCHI, (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York

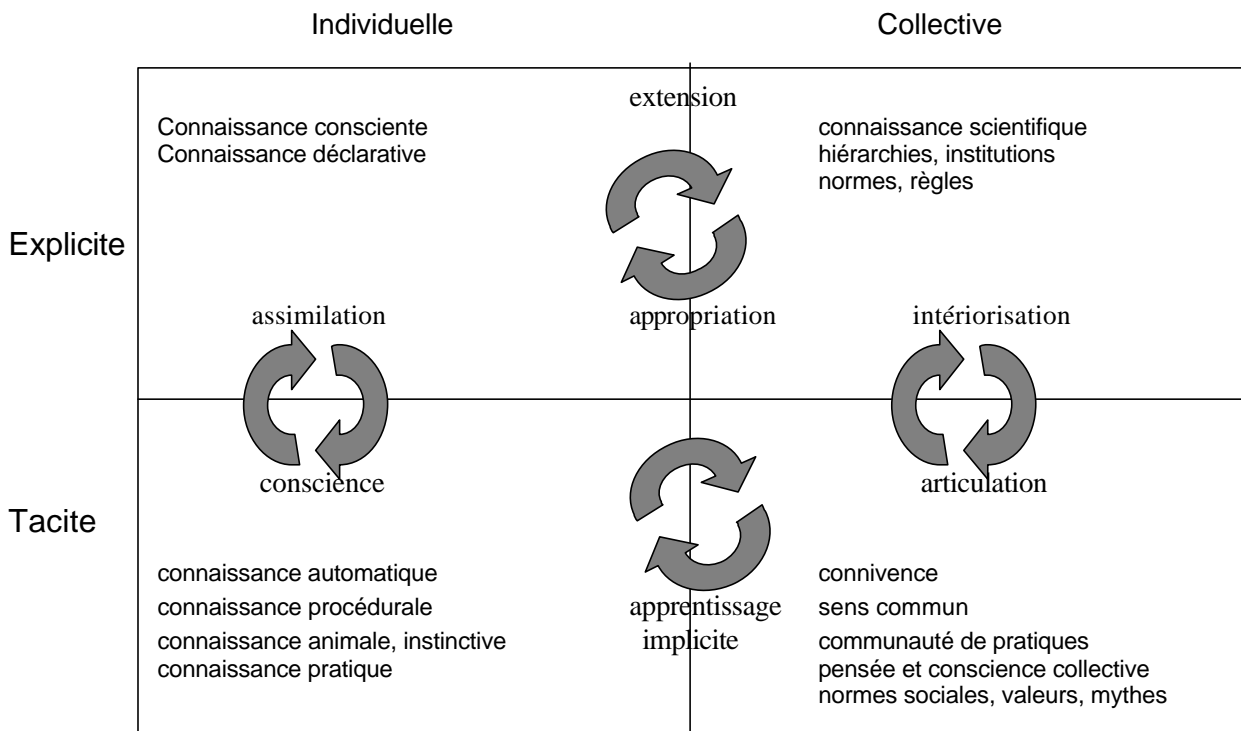


Figure 2.13. La matrice des états de la connaissance et de leurs transitions

Source : PRAX ( 2000)

PRAX (2000, p.17) présente des apports du Knowledge Management <sup>19</sup> :

Le Knowledge Management est une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par les gens dans l'exercice de leur profession.

Le Knowledge Management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que **consommateurs** et **producteurs**.

Le Knowledge Management suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus au sein de l'entreprise.

Les connaissances peuvent être détenues sur des supports intangibles, tel que le cerveau d'un individu, ou bien encore sur des supports tangibles, comme des outils de gestion ou des produits.

<sup>19</sup> Jean-Yves PRAX (2000), *Le Guide du Knowledge Management. Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris, Dunod

Par outils de gestion nous entendons tout dispositif formalisé permettant l'action organisée (DAVID, 1996). Cette définition offre une acception large de la notion d'outil de gestion et permet ainsi de considérer comme tel aussi bien une réunion, un projet, qu'un cahier des charges, ou un dispositif technique de diffusion de parfums, ou un parfum etc. David distingue les outils de gestion orientés vers les connaissances, de ceux orientés vers les relations, mais précise qu'il existe aussi des outils mixtes dans le sens où ils sont orientés à la fois sur les connaissances et sur les relations.

**Notre objectif est de faire le lien entre le principe de non-séparabilité « connaissance/relation », dans le sens où ceux-ci reposent sur les connaissances et les relations entre le producteur et le client.**

La prise en compte de ces éléments va nous permettre de proposer une modélisation systémique simultanée du processus de création de la connaissance et de méthodes de construction des relations par le marketing.

Nous nous intéressons pour la recherche à la chaîne de conversion de la connaissance tacite et explicite présentée par NONAKA (1994) et PRAX (2000) pour les raisons suivantes :

1. la représentation d'odorat est difficilement exprimable par les mots, car elle se maintient dans la mémoire humaine à partir d'expériences antérieures
2. dans le domaine de la parfumerie les mémoires individuelles recèlent la plupart des savoirs tacites exploités dans l'action
3. Les mémoires comportant des connaissances associant des événements et des expériences olfactives, provoquent des processus de résolution de problèmes complexes
4. la connaissance d'odorat se convertit au cours d'interactions entre les participants de création d'un parfum personnel
5. la nouvelle connaissance se formalise dans un produit innovant, le procédé qui mène le processus d'innovation est analogique à celui de la création d'un parfum et la conversion de la connaissance chez les participants s'effectue de manière similaire.

L'approche de la connaissance organisationnelle de NONAKA (1994) et du Knowledge Management (PRAX, 2000) dispose de certaines limites et ne peut pas être déduite dans notre recherche pour les raisons suivantes :

1. le client intégré dans les activités de l'entreprise n'est pas forcément un membre de l'organisation ; son intégration en amont est considérée très implicitement, la conversion de la connaissance en aval est limitée dans le temps et dans l'espace lors du déroulement de stages de création
2. l'aspect technologique n'est pas pris en compte par cette approche, et notamment l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication est limitée
3. l'activité de marketing est négligée dans le processus de conversion de la connaissance.

Les insuffisances théoriques évoquées par cette courte analyse, ainsi que la description des situations liées aux objectifs de recherche, rendent désormais possible le positionnement des propositions et de formuler la question de recherche en marketing.

### **3.1.9. Le Knowledge Management et les racines voisines du Knowledge Marketing**

La proposition du Marketing, une tentative de construire une approche fondée sur la notion de connaissance, est proche de l'appellation « Knowledge Management ». Nous y comparons l'évaluation du Knowledge Management pour tirer une conclusion et donner la définition adéquate du « Knowledge Marketing ».

Le *knowledge management* implique une approche de la contribution des *connaissances* dans une démarche de *gestion*.

Une question préliminaire qui s'imposait pour le domaine de la gestion d'entreprises : toute tentative de traduction de l'expression *knowledge management* n'est-elle pas réductrice ? Le



même genre de problème se pose pour la proposition de notre terme, celui du « Knowledge Marketing ».

« *Knowledge* » signifie connaissance (de quelque chose ou de quelqu'un) mais aussi connaissance, ou savoir, ou science (Traduction du Harrap's Shorter).

Il existe différentes définitions possibles de *knowledge*<sup>20</sup>, celle qui s'applique le mieux à l'objet de notre étude pourrait être la suivante :

« *Knowledge is the fact or condition of knowing something with familiarity gained through experience or association* » (Webster's Dictionary)

Ce qui nous conduit immédiatement à aborder la deuxième partie du terme à définir.

**Management** dont la traduction classique est direction, gestion ou administration.

« *Par management, on entend, l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activité de l'entreprise* » (THIÉTART, 1986).

Ces propositions pourraient donner la traduction française de « *gestion des connaissances* ». Cependant ce terme ne reflète pas la réalité dynamique du Knowledge Management.

Nous verrons qu'elle correspond à l'un des aspects seulement du Knowledge Management. Les termes et les concepts sont parfois déroutants et souvent imprécis. Les entreprises avaient coutume de parler de « savoir-faire », *know-how*. Pour les japonais il s'agissait de « *sagesse d'entreprise* ». Le thème du « knowledge » est aujourd'hui au centre des réflexions sur l'organisation et les thèmes connexes sont nombreux comme : l'apprentissage organisationnel et l'intelligence collective (WEICK et ROBERT, 1993), savoir explicite et apprentissage (MARCH et OLSEN, 1976, ARGYRIS et SCHÖN, 1978, SIMON, 1991), routines et mémoires organisationnelles (COHEN et BAC DAYAN, 1994), savoirs explicites et savoirs tacites (NONAKA et TAKEUCHI, 1995, SPENDER 1996), « intelligence économique », « veille concurrentielle », « réseaux de savoir »... Ce qui conduit les universitaires et les praticiens en gestion à admettre et à justifier la conservation du terme *Knowledge Management*.

---

<sup>20</sup> Ici la recherche sur "la connaissance" n'est pas l'objet prioritaire de notre étude

Nous nous rapprochons à cet effet des motifs qui ont porté à la conservation du mot *marketing* sans ultérieure remise en question ni tentative de traduction en français.

### **3.1.10. Le « Knowledge Marketing » et son appellation française appropriée**

Notre définition du marketing proposée et retenue dans le cadre de l'exploration de l'approche expérientielle se formule ainsi :

*Le marketing est un système organisé de connaissances et de relations clients-entreprises qui résulte d'expériences de création de la valeur pour la compréhension et l'action sur le marché.*

Selon les postulats du marketing expérientiel, le client participe dans le processus de conception, de production et de consommation de produits personnels dans l'entreprise. C'est une proposition de base à partir de laquelle nous pouvons entrer dans le contexte de la connaissance organisationnelle. Nous proposons de conserver le terme « Knowledge » et de générer un nouveau terme « **Knowledge Marketing** ». Ce terme pourra trouver une interprétation plus adéquate que le « *marketing de connaissance* », mais comme « *marketing d'acquis expérientiels* ».

#### **KNOWLEDGE MARKETING = MARKETING D'ACQUIS EXPÉRIENTIELS**

Le terme « connaissance » peut être associé à celui d'« acquis ». Le concept du marketing expérientiel nous permettra de générer un terme « acquis expérientiel » comme « connaissance acquis lors d'expériences » de clients dans l'entreprise. Nous précisons les modalités d'utilisation de ce terme. Mais d'abord nous considérons plus profondément les concepts de base fondant le domaine de la connaissance en sciences de gestion.

Le terme « knowledge marketing », proposé par notre recherche, peut avoir trois traductions :

1. « Marketing de connaissances » ou « Connaissance-marketing »
2. « Marketing du savoir » ou « Savoir-marketing »,
3. « Marketing d'acquis expérientiels ».

Le premier et le deuxième type d'interprétation mènent aux confusions liées au terme « connaissance » et « savoir ». On peut supposer que les termes « connaissance » ou « savoir » couvrent les domaines comme la science ou la connaissance scientifique explicite. Ce que n'est pas le domaine de la connaissance organisationnelle qui comprend une dimension tacite. Nous préférons retenir le terme « **marketing d'acquis expérimentiels** » comme celui correspondant le mieux au « knowledge marketing ».

Nous présentons l'interprétation des termes « acquis » et « acquisition ».

#### - ACQUÉRIR :

- A) Acquérir suppose « devenir propriétaire de (un bien, un droit) par achat, échange, succession (dérivé : *acquisition*) » ;
- B) Acquérir comme l'action « arriver à posséder (une chose avantageuse) ». « *acquérir des connaissances, des qualités, des compétences* » ;
- C) Acquérir comme l'action « arriver à avoir » (une qualité, une valeur, une compétence) ;
- D) Acquérir implique « procurer la possession, la disposition de quelque chose à quelqu'un ».

#### - ACQUIS :

- E) L'acquis suppose chez l'individu ou le groupe d'individus un savoir, une expérience constituant une espèce de capital.
- F) Les acquis peuvent être représentés comme « *les avantages sociaux qui ont été acquis* » ;
- G) *adjectif* : qui a été acquis par l'individu, par opposition à ce qui lui est naturel ou lui a été transmis « *ses qualités tant acquises que naturelles* » (Voltaire) ; « *les hommes qui possèdent une fortune acquise et non transmise* » (Balzac) ; « *Le savoir acquis, l'expérience acquise* ».

Le mot « acquis » provient du verbe « acquérir ». La signification (A) donne la valeur à l'acte d'achat d'un bien, donc le terme « marketing d'acquis » peut être interprété comme « le marketing » sans changer le sens global. Le terme « marketing d'acquis expérimentiels » est propre au marketing des produits expérimentiels, mais ici son sens est plus large. Les significations (B), (E) et (G) ajoutent une dimension de connaissance, c'est-à-dire la « connaissance » qui est un produit acquis lors d'expériences de consommation de biens et de services. Le terme « marketing

d'acquis expérimentiels » prend un sens plus global et est suffisamment adéquat à notre terme « Knowledge Marketing ».

Les significations (B), (C) et (D) sont proches de l'action d'appropriation et concernent le domaine du marketing de procuration, présenté par V.COVA et B.COVA (2001) (cf. chapitre I). la signification (F) renvoi à un concept d'avantages sociaux, comme cela a été présenté par les mêmes auteurs dans le concept du marketing tribal. Enfin, la signification (C) élargit le champ d'exploration de notre proposition et concerne des domaines comme valeur, compétence, qualité.

Ainsi notre proposition « **knowledge marketing** », qui concerne le développement de la connaissance dans le contexte d'intégration du client dans le processus de conception, production et consommation de produits personnels, trouve son adéquation dans le terme « **marketing d'acquis expérimentiels** ».

Notre prochain objectif est de présenter un modèle qui justifiera notre proposition pour la conception, production et consommation des produits personnels par le client dans l'entreprise.

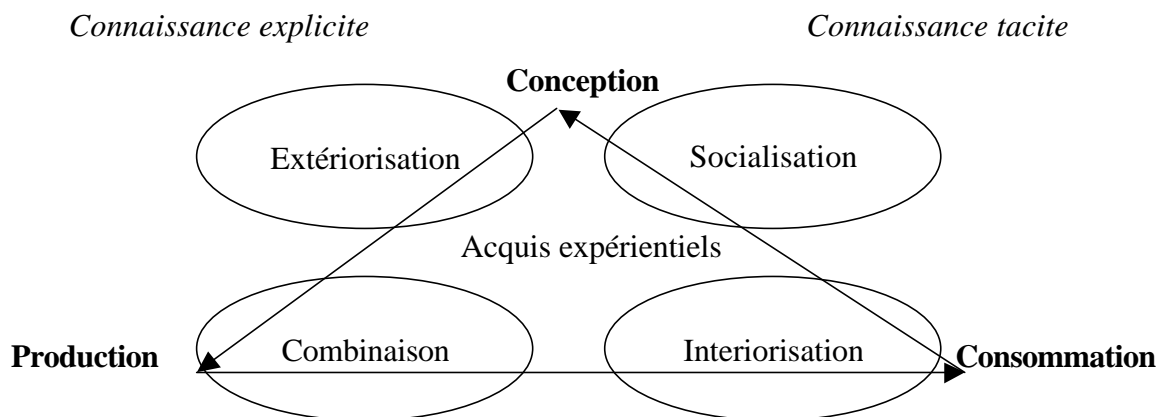


Figure 2.14. Le modèle de conception, production et consommation des produits personnels

### 3.2. Le marketing : quels projets de recherche faut-il mobiliser ?

La revue de la littérature confirme la nécessité de la recherche pour le marketing. Mais avant de tracer son chemin, nous allons évoquer quelques positions.

En effet, prendre position sur l'objectif de la connaissance, revient à se situer par rapport à trois axes : ce sont les postures théoriques qui formuleront la question de la recherche.

- I. *Degré d'autonomie ou d'influence des besoins* : Une évaluation du degré d'autonomie ou de sensibilité des différents besoins, en fonction de leur niveau absolu ou relatif. C'est une posture fonctionnaliste du marketing
- II. *L'étude du rôle du groupe* dans la formation des besoins serait passionnante : elle pourrait indiquer quels besoins relèvent d'un apprentissage social. C'est une posture interprétative.

*Sensibilité des besoins à l'évolution de technologie* : Peut-elle créer, et selon quel processus, de nouveaux besoins ?

- III. *Knowledge concept* La littérature sur la conversion de la connaissance organisationnelle enrichirait la vision du concept de besoin et de marketing. La connaissance du consommateur face aux besoins relatifs devrait être étudiée. Les aspects théoriques de la connaissance, pourraient être projetés sur la notion des besoins; dans la mesure où le consommateur est impliqué dans le système d'entreprise pour créer une nouvelle connaissance collective/organisationnelle. La notion de besoins ne sera plus nécessaire pour définir le marketing.

Nous présentons dans les paragraphes suivants la pertinence de la recherche du marketing basée sur la connaissance.

### 3.2.1. Trois positions de marketing liées avec le projet de la recherche

Ces dernières années, des transformations majeures tant technologiques que économiques remettent en question les méthodes du marketing, qui doivent s'adapter à ce nouveau contexte. Le contexte d'intelligence organisationnelle est ainsi devenu le principal objet d'attention des marketeurs, consultants en marketing et universitaires. L'expérience leur a toutefois montré que le facteur de la connaissance organisationnelle est souvent présenté dans les stratégies de ventes, mais qu'il est difficilement perçu par le consommateur.

La préoccupation du marketing a été associée traditionnellement dans la création des marchés (MARION, 1999), conformément aux intérêts propres aux entreprises. Les discours ont été relayés et renforcés ces dernières années par la recherche en marketing interactif qui a mis à jour la dimension technologique dans les relations entre le consommateur et l'entreprise (LEHU, 1996). Le terme « interaction » caractérisée par l'interface « consommateur-entreprise » est devenue ambigu. Un certain nombre d'auteurs annonce aussi la révolution multimédia en marketing liée à l'utilisation de la technologie en se référant au concept de relations.

Toutefois, les changements des concepts du marketing sont problématiques. Certes, les *marketeurs* s'accordent pour voir en marketing la condition de la souveraineté du consommateur (GREGORY, 1993) et l'objectif de la performance continue. Ils présentent le consommateur de manière positive, comme un centre de préoccupation avec un but de satisfaction de leurs besoins. Or, les consommateurs continuent, de leur côté, à dénoncer la mise en place d'outils du marketing comme des tentatives de dépendance et de manipulation. Dans cette perspective, les consommateurs sont entièrement guidés par l'entreprise.

Le consommateur, qui est à l'extérieur de l'organisation est relié avec elle par le marketing, ce modèle de marketing fait une disjonction entre la notion de relations et celle de connaissances.

D'un côté, la plupart des travaux en management ouvrant le domaine du Knowledge Management concerne la gestion de la création de la connaissance organisationnelle par les relations entre les individus (NONAKA, 1994). Un courant alternatif du marketing considère le système d'interaction au sein des relations sociales entre le consommateur et le producteur (HETZEL, 1995).

Il faut s'interroger en profondeur sur la notion de relation et celle de la connaissance, c'est-à-dire sur la modélisation simultanée de production de la relation et de création de connaissances « client – entreprise ».

Il est donc nécessaire que les chercheurs prennent conscience de ces diverses représentations et de leur impact sur la construction de la réalité. Notre recherche s'inscrit premièrement dans cette volonté de démêler les multiples représentations enchevêtrées, et d'explorer par là même, la relation entre marketing et organisation, relation et connaissance, consommateur et producteur.

Les problèmes évoqués ci-dessus exigent d'analyser le domaine de la connaissance et celui des relations qui instaurent l'action du marketing. Les points de départ confrontant ces domaines sont les suivants :

1. Le marketing doit identifier les connaissances actuelles des clients, puis éduquer le consommateur en lui apprenant ce qu'il doit connaître du produit
2. Le marketing doit satisfaire le consommateur par le produit à travers des relations avec l'entreprise.

Schématiquement, il existe trois manières d'envisager ce lien, qui procèdent à la fois d'un niveau de complexité croissant et suivant la chronologie des années 40 à nos jours.

- Dans la première, que l'on qualifie *de fonctionnaliste*, c'est l'entreprise qui lance le marketing sur le marché: ce dernier n'est qu'une technique d'identification des connaissances ontologiques sur les besoins du consommateur. Il vise à transmettre aussi des connaissances explicites objectivées par les outils marketing sur les besoins étudiés.

- Dans la seconde, qualifiée d'approche *interprétative*, le lien s'inverse puisque c'est le marketing qui instaure d'abord les relations pour comprendre les besoins globaux de la société. Lancer le programme du marketing, c'est d'abord relier, mettre en relation pour évoquer le discours entre les acteurs du marché. Le marketing est alors vu comme un processus de mise en commun des acteurs du marché qui sont continuellement en relation. Les acteurs échangent des connaissances entre eux, ils se comprennent à travers des projets de consommation de produits, en appartenant à un même groupe de consommation.

- Alors que les deux premières perspectives font une disjonction entre l'action du consommateur et de l'entreprise, la troisième, qualifiée de *constructiviste*, fait disparaître disjonction au profit d'une conjonction. Il s'agit d'une perspective auto-organisante qui postule que faire le marketing, c'est organiser les actions de l'entreprise et du consommateur, la connaissance et la relation. Ainsi, toute activité est collective, car les relations se produisent autant que les connaissances pendant la co-élaboration d'une offre commerciale. Dans cette perspective, avec la construction des relations les acteurs co-produisent la connaissance collective.

Nous allons présenter de manière plus détaillée ces trois positions du marketing. Cette présentation nous permettra d'introduire dans un second temps une première formulation d'une question de recherche et de la positionner par rapport à ces trois positions.

### **3.2.2. La perspective fonctionnaliste**

Dans cette perspective, dominante des années 40 à 80, le marketing est présenté comme une fonction de gestion des besoins du consommateur, orientée vers le but de leur satisfaction. Il semble pouvoir s'analyser exclusivement à travers le mécanisme d'études de marché, la cognition, le comportement du consommateur. Dès lors, en réduisant le consommateur à un simple utilisateur, ce dernier apparaît comme un acteur séparé de l'organisation : le consommateur détient ses propres motivations, désirs, objectifs, besoins, connaissances.

La représentation fonctionnaliste de l'organisation ne pouvait mener qu'à une conception instrumentale du marketing. Elle s'assimile à son acception la plus simpliste : celle d'une simple transmission d'informations sur le marché : *il s'agit d'informer le consommateur sur les produits disponibles sur le marché* afin de provoquer un acte d'achat.

Le marketing est un instrument à travers lequel les connaissances objectives sur les produits sont transportées du producteur au consommateur. L'entreprise et le consommateur sont des antagonistes, c'est-à-dire des parties séparées. Le marketing est donc un produit de l'organisation mécaniste et d'une économie rationnelle. Il est donc un mécanisme de relations indirectes avec le



consommateur séparé du processus de création de connaissances.

Le marketing permet de rendre efficace le producteur à tous les niveaux : fonctionnel, opérationnel, stratégique. C'est aussi que le marketing est qualifié de fonctionnel, opérationnel, stratégique, ou *marketing de la demande*. Il est effectivement un outil privilégié pour guider des comportements du consommateur à partir de la pyramide de hiérarchie des besoins de MASLOW (1975). Assimilé à ses supports et envisagé sous l'angle de ses canaux de communication, il se doit de transporter les messages de transaction à travers la publicité. Cette vision se fonde donc sur une ontologie positiviste: le marketing se résume à la connaissance objective des besoins. Elle se doit de traduire la réalité objective.

Cette vision productive insiste sur le marketing-mix de «4 P», les canaux de distribution et les messages publicitaires diffusés largement par les réseaux de communication. L'enjeu du marketing, comme la technique d'incitation, est alors celui de manipulation des besoins du consommateur et de la rationalisation de la production.

### **3.2.3. La perspective interprétative**

Les travaux interprétatifs dans leur ensemble se sont développés à la fin des années 80, début 90, en réaction aux approches fonctionnalistes. Ils postulent le rôle prépondérant joué par les interprétations individuelles de phénomènes de consommation. Ils déplacent le champ d'analyse vers une perspective plus systémique, qui met en relief les dynamiques individuelles et collectives des interactions humaines. Celle-ci est alors vue comme la phénoménologie de consommation et non seulement comme un simple acte d'achat transactionnel qui la restreint.

Le marketing est une chaîne de processus d'interactions et de relations. L'approche interprétative pose que le marketing n'est plus fait selon une logique transactionnelle de choix rationnel, mais qu'il émerge des *interactions* des individus. Il met l'accent sur les interactions du système de relations qui constituent le *paradigme interactionniste*. Ce dernier vise à renforcer les interactions entre les consommateurs et l'entreprise. L'offre de l'entreprise résulte d'interactions entre l'entreprise et le consommateur (HETZEL, 1995). Dans cette perspective, le marketing apparaît comme un système de compréhension de la société à travers les interactions sociales.

Le terme « consommer » retrouve alors son acception originelle: celle de *se relier avec quelqu'un*. En donnant notre signification au terme « consommer » nous pouvons admettre : « *co-n-sommes* », « être ensemble ». Etant la résultante des relations entre acteurs, le marketing relève d'une position interprétative: la réalité de la consommation est fondamentalement multiple et changeante car construite de façon subjective et intersubjective. Dans cette optique, l'interaction est le processus par lequel les connaissances individuelles et collectives sont construites puis déniées et reconstruites au fil du temps.

Ainsi, l'approche interprétative produit une rupture par rapport au schéma du marketing-management, posant les fondements d'une approche post-moderne: la consommation, n'est pas un simple acte d'achat d'objet, mais un système de liens *sujet-sujet* à propos d'objet : « *les liens important plus que les biens* » (COVA, 1995). La consommation est un processus qui permet la compréhension en faisant émerger *les liens entre les personnes*.

Le système d'échange se transforme en théâtre, lieu de représentations multiples avec les acteurs-consommateurs et des produits « *hybrides sociaux* ». Dans tel monde, la réalité disparaîtrait derrière l'image, la copie ou la simulation remplaceraient l'original, la consommation virtuelle prendrait le pas sur la consommation maternelle. Il s'agit de l'animation théâtrale, d'une interprétation, d'une proximité, d'une appropriation (V.COVA et B.COVA, 2001).

La consommation relie les membres de l'organisation et les consommateurs par des significations productives. Ils produisent les significations qui permettent aux individus de consommer. On a tenté de modéliser les relations simultanément avec la connaissance à laquelle les consommateurs donnent une signification productive pour l'entreprise. Finalement, la consommation devient un processus de construction sociale de la réalité productive. Elle fait émerger les projets de consommation, en leur conférant de la signification: la consommation peut être qualifiée de performance. A partir de ces méthodes de travail transversale et de consommation entrepreneuriale, nous partageons avec ROCHEFORT (1998) la vision sur la construction d'un nouveau type de « consommateur-entrepreneur ». L'interprétation est produite, en revanche, la position interprétative ne concerne pas l'action commune entre le client et le producteur.

### 3.2.4. La perspective constructiviste

La troisième position est le projet de travaux relativement récents (début-fin 90) développés par les auteurs en marketing inter-organisationnel (BtoB) et du courant post-moderne et expérientiel.

L'approche proposée par V. COVA et B. COVA (2001), le marketing de procurement, est en rupture avec le courant anglo-saxon. Le mouvement opposé critique un paradigme individualiste, fonctionnaliste, déterministe et rationnel.

*« Les représentativités latines penchent du côté du communautaire, du construit, de l'émotionnel et du non-utilitaire, sans pour autant nier le reste. Elles cherchent ainsi à élargir la vue de l'échange et de la relation commerciale pour améliorer la compréhension des consommateurs et des marchés et par là même les possibilités d'action marketing » (V.COVA et B.COVA, 2001, p.208).*

Elle se situe à l'interface des approches antérieures, mettant en évidence le caractère projectif du client approprié à l'organisation. Cette position pose une relation d'équivalence réciproque entre le marketing et l'organisation : une organisation-marketing est vue comme un système constructif. La modélisation présente un système de modélisation qui est avant tout une construction collective de la connaissance organisationnelle. Les consommateurs et les producteurs produisent des relations et pilotent des activités dans un processus, conçoivent/produisent et consomment des produits personnels. En ce sens, cette position peut être qualifiée de constructiviste.

L'objectif de cette position est de construire et de modéliser simultanément la complexité des relations et des connaissances du *consommateur-producteur*. C'est pourquoi elle tente de réconcilier les approches «*consommateur*» et «*producteur*», à travers un concept d'organisation, traditionnellement présentées comme séparées. Elle souligne ainsi l'intérêt des modèles fonctionnalistes qui mettent le consommateur dans la dimension d'étude de besoins comme un mécanisme de conditionnement de la connaissance explicite. Elle insiste également sur l'apport des approches interprétatives qui ont le mérite d'étudier les processus de partage de la connaissance tacite par les groupes. Mais l'une comme l'autre ne constituent que des visions partielles du processus de marketing, et elles ne peuvent rendre compte de sa complexité organisationnelle.

L'enjeu est donc de construire un modèle qui puisse articuler les activités du producteur et celles du consommateur dans un système d'intelligence organisationnelle. Précisément, la connaissance doit être modélisée simultanément avec la modélisation des relations et des activités au sein de l'entreprise processuelle. Il s'agit alors de construire le processus de marketing par la mise en relation et en action de système d'activités et d'expériences « entreprise /client ».

La question de recherche qui se pose à partir de cette position est la suivante :

***comment intégrer le consommateur dans une entreprise processuelle afin de construire les connaissances et les relations, nécessaires à la création de produits personnels ?***

A partir du modèle de NONAKA (1994) nous nous permettons de repenser le processus de construction des connaissances du « consommateur » comme une activité avant tout organisationnelle. Celle-ci a lieu lorsque la connaissance du consommateur se conçoit et se fait simultanément avec la production de relations avec lui. Le modèle conceptualisé est présenté comme une connaissance organisationnelle intégrant la connaissance propre du consommateur.

Le modèle postule que les phases de conversion englobent deux types de connaissances différentes : tacites et explicites. Ainsi, la conversion peut se dérouler dans des contextes différents, regrouper des acteurs différents qui se comportent différemment avec des rationalités de comportements et de décisions différentes.

Dans cette perspective, la « construction » du consommateur est vue comme un processus simultané de construction de connaissances et de production de relations guidé par une action collective. Il nous permet de reformuler dans un langage marketing la modélisation du processus que l'on retrouve dans le modèle de NONAKA (1994) et que l'on a exposée plus haut.

La modélisation de création de la connaissance proposée dans notre recherche suggère que le marketing, loin d'être un simple instrument au service de vente de produit, est au contraire, une procédure organisant la construction de la connaissance en conception/usage simultanément avec la production de relations entre le consommateur et l'entreprise.

Le marketing sera considéré comme une activité qui permet de faire le lien entre la construction de la connaissance d'entreprise et celle du consommateur par la mise en route d'actions communes pour créer une valeur.

Autrement dit, le marketing met en relation le consommateur et les membres d'entreprises pour qu'ils puissent construire ensemble la connaissance collective lors de processus de conception/production/usage de produits personnels.

La modélisation simultanée est donc utile comme instrument de réflexion sur le processus de construction de la connaissance chez le consommateur et chez les membres d'entreprise. Elle permet de reconceptualiser comme une dynamique de connaissances ayant des rationalités différentes (HATCHUEL, 1999). C'est alors fondamentalement important d'étudier l'intégration de la connaissance des consommateurs pour pouvoir modéliser à nouveau l'entreprise.

Ces connaissances organisationnelles sont le médium de création discontinue des relations « client-entreprise ». C'est en ce sens que le marketing a un caractère organisateur de l'expérience vécue par le consommateur pour pouvoir créer une nouvelle connaissance organisationnelle. La modélisation du « marketing basé sur la connaissance » sera effectué à partir du projet de construction de la connaissance simultanément avec le processus de conception, production et consommation de produits, et la création organisationnelle de la valeur.

### **le marketing et l'organisation (conception, production, consommation)**

Cette position constructiviste du marketing convient à notre objectif de recherche pour l'étude d'un phénomène et qui permettra de déboucher vers un nouvelle proposition du marketing.

La question de recherche plus précise qui se pose est la suivante : *Comment construire les connaissances et les relations, nécessaires à la conception, la production et la consommation de produits personnels par les clients intégrés dans l'entreprise ?*

## CONCLUSION

La proposition majeure avancée dans ce chapitre concerne alors la nature du marketing :

### **Le processus du marketing est construit par la conversion complexe de connaissances**

Ayant étudié la notion de connaissances à travers la littérature, nous allons discuter de la complexité de construction du processus de marketing. Nous avons fait appel à la modélisation simultanée de création de connaissances et de relations « client-producteur ». Modélisée de telle manière, la création de la connaissance organisationnelle nous amène à construire trois positions structurant le marketing :

1. fonctionnaliste
2. interprétative
3. constructiviste

La troisième position entraîne la formulation de la question de la recherche :

*Comment construire les connaissances et les relations, nécessaires à la conception, la production et la consommation de produits personnels par les clients intégrés dans l'entreprise ?*

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au cours de cette première partie nous avons proposé de passer du marketing basée sur les besoins, à la construction du marketing basé sur la conversion de la connaissance.

La démonstration était menée en deux chapitres :

Le premier chapitre évoque le caractère et les définitions du marketing. Il ressort principalement de l'article de VERNETTE (2000) à travers les définitions du marketing données par les courants traditionnels : l'objectif du marketing est de satisfaire les besoins du consommateur. Ainsi, le marketing de la demande du produit passe par la phase suivante : parvenir à identifier un ensemble de besoins du consommateur. Utiliser les termes « identification », « satisfaction » c'est croire au caractère préexistant du besoin. Remettant en cause le caractère déterministe du besoin en nous appuyant sur la modélisation du besoin en parfum, nous sommes arrivé à la conclusion selon laquelle le besoin en parfum est établi en fonction la construction des représentations de l'individu. Pour ce produit, le besoin n'est pas donné par la nature, mais construit en fonction d'événements, de souvenirs émotionnels et de l'intuition liés à l'expérience de mémorisation de l'odorat. Le besoin de créer son produit personnel, *a priori*, n'existe pas et le client craint de s'impliquer dans ce processus complexe, car il ne sait pas maîtriser la situation parue comme complexe et il n'a pas de connaissances pour le faire. Pour convaincre le client à venir faire son produit personnel, il ne suffit pas d'utiliser les méthodes du marketing traditionnels, mais de proposer un marketing de services basé sur la notion de connaissance. Nous avons évoqué à partir de cette démonstration l'insuffisance théorique et la problématique de la recherche.

Les même implications seront valables pour les Technologies de l'Information et de la Communication : pourrions-nous satisfaire le client à créer un parfum sans dimension tacite de la connaissance ? Cette proposition confère à la notion de conversion de la connaissance tacite ayant un statut primordial dans la problématique de l'étude du marketing de produits olfactifs. C'est pourquoi le premier chapitre est consacré, après l'étude du marketing basé sur les besoins, à l'étude du marketing basé le processus de conversion de la connaissance. Le concept

transdisciplinaire par excellence, celui de la connaissance organisationnelle, fut explorée dans les diverses disciplines, étude qui déboucha sur la définition transversale du marketing.

Le deuxième chapitre s'oriente vers l'étude de la transversalité des valeurs, puisque, souhaitant proposer une approche du marketing basé sur la connaissance. Il s'avère nécessaire d'étudier le concept de valeurs du point de vue du consommateur et du point de vue de l'entreprise. Non satisfait par le terme « besoin », après le discours tenu dans le premier chapitre, nous proposons de lui substituer le terme « valeur », plus proche de la notion de connaissance.

Retenant la proposition du courant « expérientiel » du marketing (HIRCHMAN, 1985) selon lequel le client cherche les expériences et le rapprochement avec l'organisation, nous allons étudier le concept de construction de la valeur par une entreprise, proposé par LORINO (1995). Nous proposons de passer d'une analyse substantive des besoins et de leurs satisfactions à la construction procédurale de connaissances et de performance dans le système « client-entreprise ».

Nous faisons deux conclusions majeures. La première concerne le changement de la logique de consommation et le passage vers son approche projective : le client devient le modélisateur au sein de projets d'entreprise. Il s'avère que l'implication et les expériences du client dans l'entreprise semblent particulièrement adaptées pour la performance d'activités des membres d'entreprise reposant sur notre proposition théorique du « *Marketing Projectif* ».

La seconde conclusion concerne la transversalité des approches du marketing et de la gestion relevant de divers rationalités d'acteurs impliqués. Celles-ci s'avérant moins concurrentes que complémentaires, il apparaît possible et souhaitable de transversaliser plusieurs d'entre elles au sein d'une même approche, que nous nommerons « *Gestion du Marketing Transversal* ». C'est une approche systémique qui est présentée par la philosophie de complexité et qui justifie les actions transversales de l'entreprise.

Ce chapitre se focalise sur l'examen du paradigme de complexité. Le recours à cet outil s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, il ouvre les possibilités à la modélisation de phénomènes complexes. Or, le processus du marketing étant conditionné par la conversion complexe de la connaissance (chapitre II), c'est la modélisation de systèmes complexes qui autorise notre approche du marketing. Elle permet ensuite de modéliser la connaissance issue de



la chaîne de conversion de Nonaka. Or, comme nous l'avons souligné, les connaissances tacites des consommateurs ne sont pas toujours convertibles. La théorie de la décision et l'approche de la rationalité permettent donc de comprendre le facteur « d'organisation » nécessaire au démarrage de la conversion de la connaissance et des processus de création de produits par les choix personnels. Ce raisonnement permet également de comprendre le rôle des décideurs dans les projets de conception au sein du phénomène perçu comme complexe. L'objectif est d'anticiper les choix d'essences olfactives par les participants à l'entreprise nécessaires à la création d'un parfum personnel.

Or, notre thèse s'intéresse bien à la problématique de construction du parfum personnel dans les situations de choix des composantes olfactives par les décisions basées plutôt sur la connaissance que sur les stimulus comportementaux. Nous proposons de passer de la rationalité comportementale du marketing vers celle projective de la connaissance d'acteurs économiques. Le concept de décision repose sur la complexité de *la co-conception de la décision*, donc sur la modélisation de *la connaissance* collective. Telle est l'objet de la construction d'une approche du marketing et d'un procédé pertinent à cette question. Pour ces raisons, la modélisation des phénomènes complexes est prise comme le principal outil méthodologique de recherche que nous désirons à impliquer dans le cadre de projet e recherche.

En conclusion, à la fin de cette première partie, nous avons proposé :

- une proposition majeure, selon laquelle le marketing est conditionné par la conversion de la connaissance
- un projet de recherche constructive avec un objet d'implication des Technologies de l'Information et de la Communication dans le domaine du marketing de produits olfactifs.

Nous ne nous satisfaisons pas des modèles proposés dans la littérature, étant donné qu'ils se fondent, soit sur l'identification, soit sur la construction de besoins. Nous proposerons une action de modélisation. Elle se base sur la notion de connaissance en même temps que sur les relations « client-producteur » du marketing qui se construisent au sein du « *Studio des Fragrances* » de GALIMARD. C'est l'objet de la deuxième partie de thèse.

## **DEUXIÈME PARTIE**

# **L'ÉTUDE ET LA CONCEPTION DE KNOWLEDGE MARKETING**

# INTRODUCTION

## LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LA METHODOLOGIE

Nous allons présenter la phase méthodologique de construction d'une proposition de marketing permettant d'aboutir à l'étude et à la conception d'un procédé. Ce dernier implique le client dans la création de la fragrance personnalisée à l'aide des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C). La modélisation du Knowledge Marketing a pour ambition d'atteindre cet objectif.

La recherche de cette vision du marketing repose sur une démarche théorique : nous devons, dans un premier temps, d'écrire notre démarche de modélisation qui doit être positionnée par rapport à un concept du marketing. Nous allons reprendre la définition du marketing à partir des critiques réalisées dans le premier chapitre et nous admettons sa pertinence pour la phase d'étude. D'abord, les critiques post-modernes, même si elles paraissent radicalement opposées aux concepts du marketing-management, ne concernent pas une étude de création de la connaissance organisationnelle lors d'interactions « clients-producteur ». Cette approche, classifiée dans la littérature comme une approche-médiateur, repose sur l'interprétation du comportement du consommateur.

Dans un deuxième temps, nous devons concevoir le procédé, rechercher des outils technologiques et les assembler avec un concept de marketing approprié. Cette démarche se remarque par le fait qu'il n'existe pas encore de système réel, dont l'étude doit être construite, mise en place et réalisée en même temps, dans des conditions de complexité accrue. Le cheminement que nous poursuivons pendant ces trois ans de recherche est donc constructiviste. Nous justifions dans ce paragraphe notre parcours de recherche afin de concevoir les démarches méthodologiques adéquates.

Nous suivons un chemin de modélisation d'un procédé basée sur la notion de connaissance organisationnelle. A partir de cette modélisation, nous poursuivrons dans les paragraphes suivants la construction de modèles de création de senteurs personnelles pour les technologies

innovantes. Les démarches méthodologiques sont reliées avec ce positionnement constructiviste.

Deux temps paraissent nécessaires à cette recherche :

- un premier, où le positionnement épistémologique et méthodologique est présenté à partir du projet de recherche complexe ;
- un second, où le choix du positionnement oblige à retenir les méthodes de modélisation.

Nous menons la recherche en Sciences de Gestion orientées vers la construction et la modélisation de phénomènes complexes autour de l'entreprise, qui s'inspirent d'une épistémologie constructiviste. Ce cadre épistémologique pour la recherche en gestion va en se précisant (MARTINET, 1990 ; LE MOIGNE 1990).

Cependant, une certaine précision subsiste quant aux modalités concrètes pour conduire la recherche qui intègre la modélisation de phénomènes complexes en consommation. La modélisation de ces phénomènes sera présentée dans les paragraphes suivants. Dans le paragraphe présent, nous ne préciserons que la démarche méthodologique de notre recherche.

L'expérience de conception des projets en marketing et en R&D, menée au sein de l'entreprise Galimard, nous permet aujourd'hui de poser les repères méthodologiques. Ils sont inscrits dans une épistémologie constructiviste, autour d'une méthode de recherche que l'on peut qualifier de « recherche ingénierique ». Le chercheur qui se tient à cette méthode, conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme concepteur et évaluateur. Ce faisant, il contribue à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles. Ces connaissances scientifiques sont de nature procédurale et non substantive, et visent à fournir un guide aux « ingénieurs organisationnels » pour résoudre des problèmes complexes.

Dans ce paragraphe nous explorons les expériences de recherches ingénieriques qui sont présentées et mises en perspective afin de fournir des points de repère méthodologiques concrets à notre recherche. Nous discuterons ainsi des contextes de recherche qui semblent adaptés à notre projet de recherches.

Le contexte justifiant les démarches de la recherche ingénierique.

Les premières rencontres avec le Directeur Général de Galimard lors de la constitution du dossier de recherche en mai 1999 ont comme point de départ commun l'hypothèse de l'existence d'un problème complexe sur le terrain, notamment, les solutions de sa résolution :

- résoudre le problème de commerce électronique des fragrances de Galimard, et notamment, concevoir des solutions sur la diffusion de senteurs via Internet,
- concevoir et intégrer une approche-client pour les nouvelles technologies émergentes,
- concevoir les outils de marketing pour le pilotage de senteurs via le réseau et proposer une solution informatique adaptée aux activités de l'entreprise.

Il s'agit là, essentiellement de situations mal étudiées, c'est-à-dire que les dirigeants ou cadres ont de la difficulté à trouver spontanément les solutions qui s'imposent et a fortiori à définir les outils de gestion dont ils auraient besoin. Des méthodes classiques de collecte de données par questionnaires ou interviews qualitatifs s'avèrent par conséquent peu adaptées, dans la mesure où les nouvelles technologies sont en train d'émerger. Les responsables des différents ateliers de l'entreprise ne savent pas encore répondre de manière adéquate aux problèmes posés.

Nous touchons de plus à des processus organisationnels qui évoluent dans le temps, et impliquent de nombreux acteurs, dont les intérêts et les motivations peuvent être parfois contradictoires. Nous avons donc à prendre en compte ce phénomène de multi-rationalité sans chercher à appliquer une solution ou une préconisation uni-rationnelle qui serait par définition non appropriée.

Enfin, ces processus organisationnels sont marqués par une forte complexité et par leur caractère stratégique. En effet, les processus évoqués, qui ont fait l'objet de travaux dans notre recherche, sont marqués par l'incertitude et par la complexité, car ils sont simultanément multi-critères, multi-acteurs, multi-rationnels et évolutifs dans le temps.

Le programme de notre recherche a pour objectif d'aboutir à la résolution du problème technologique qui permet d'élaborer les propositions concrètes à leurs mise en route. Il s'agit bien

de problèmes complexes, multi-acteurs, où les clients recherchent des situations émotionnelles et ludiques; le parfumeur dispose des rationalités créatives et conceptuelles; les expériences d'informaticiens se basent sur le calcul rationalisé pour un programme informatique; les compétences des producteurs de technologies sont limités par des contraintes techniques, tandis que les chefs de projets des diverses entreprises impliquées dans le projet de recherche disposent d'une rationalité basée sur des aspects financiers.

Notre objectif, qui est finalisé par la mise en place et l'étude d'un système de diffusion de senteurs, est conditionné par les multi-rationalités d'acteurs et devra tenir compte de tous ces aspects. L'incertitude et le risque pour mener ce genre d'étude sont assez élevés, car pour trouver le consensus parmi ces multi-rationalités, le chercheur doit trouver une solution pérenne.

La démarche de recherche que nous proposons se distingue cependant de l'étude purement quantitative ou qualitative, dans la mesure où elle s'appuie plus fortement sur la modélisation d'un processus complexe et sur le développement de projets de recherches industriels destinés à résoudre à terme plus que la durée de recherche.

Pour résumer, les types de problèmes que nous avons étudiés avec une approche de recherche sont les suivants :

- I. Des problèmes mal structurés, qui doivent être co-construits avec les acteurs de terrains.
- II. Des problèmes complexes, car appelant plusieurs rationalités et liés à des processus organisationnels de nature stratégique.
- III. Des problèmes artificiels qui ne sont pas donnés par la nature, mais qui sont construits par le monde artificiel.

Le monde artificiel se définit précisément par l'interface entre les environnements internes et externes. Il nous révèle comment atteindre des buts en adaptant les premiers aux seconds. Le domaine d'étude de ceux qui oeuvrent dans l'artificiel est l'analyse des mécanismes par lesquels se réalise cette adaptation des moyens aux environnements. Au centre de cette analyse, on trouve justement le processus de la conception et de la production des artefacts. Pour Simon (1990, p. 115), il s'agit d'un problème essentiel de conception : la conception d'une organisation. Le cœur de ce problème réside dans l'expression «Science artificielle ». Autre sens que donne Simon

(1990, p.116) dans la conception, c'est l'intéressement aux phénomènes tels qu'ils pourraient être, à l'invention d'artefacts permettant d'atteindre des buts.

*Concevoir, « c'est chercher ce qui n'est nulle part et pourtant le trouver ». C'est aussi l'analyse des effets, la théorie systémique de l'imitation, une théorie de la modélisation, c'est des sciences du génie. Le MOIGNE (1990, p.206), conclut qu'il existe les sciences de la conception des artefacts, celles que H.A.SIMON (1990) appelle le « The Science of design » ou « Sciences de conception » ; « The Sciences of the Artificial » ou les « Sciences de l'Artificiel ». Elles reconnaissent les méthodes de modélisation. Conception ou Design, comme les « Sciences de Disegno », vient de Leonardo de Vinci : « la représentation, le « Disegno » est d'une excellence telle qu'elle ne fait pas montrer les oeuvres de la nature, mais qu'elle produit des formes infiniment plus variées... ».*

Les Sciences de l'Artificiel (ou les Sciences de Conception) sont présentées par Simon comme la Science d'Ingénierie. Les premières expériences en informatique et en intelligence artificielle servaient d'argument et d'illustration plus aisément décodables dans cet environnement. Orientée pour la gestion des systèmes complexes, la Science de l'Ingénierie s'est développée dans les Sciences de Gestion. A partir de cela, ces sciences sont présentées comme des sciences fondamentales et non comme des sciences appliquées.

### **La pertinence de l'ingénierie pour l'étude des processus complexes**

Les connaissances théoriques disponibles sont souvent peu pertinentes pour apporter des réponses concrètes à ces problèmes complexes et artificiels. Pour reprendre la formulation de notre problème sur le terrain, les connaissances sur les nouvelles technologies de diffusion de senseurs n'existent pas encore, et nous sommes obligés de construire un projet de recherche ingénierique.

Indépendamment du phénomène d'émergence, de nouvelles technologies mises en évidence par le projet de recherche visent à proposer une innovation au sein de l'entreprise. Il apparaît que le chercheur commencera à construire le projet managérial qui correspond aux situations concrètes spécifiques et qui contribuera à résoudre les problèmes théoriques.

Les connaissances théoriques peuvent être relativement rares quand il s'agit d'un domaine de recherche sur les technologies innovantes qui envisage la durée d'études plus que celle de la thèse. Par exemple, ce sont des questions qui touchent au processus d'élaboration du système de diffusion de senteurs en réseau. Dans ce cas, la démarche de recherche sera de la nature de la modélisation et visera à induire de nouvelles connaissances à partir de l'élaboration des *projets de recherche et de valorisation*.

Elles peuvent à l'inverse être moins industrielles, sans pour autant être accessibles sous une forme qui permette leur appropriation par les acteurs de l'entreprise. La littérature sur le marketing en est un exemple, car malgré des bibliothèques entières de conseils, de modèles, d'études de cas, les entreprises, y compris les plus innovantes, rencontrent des difficultés à élaborer des solutions aux situations concrètes liées à l'évolution de la technologie et aux tendances de l'évolution des formes de consommation.

Dans les deux cas, nous touchons au problème de l'appropriation des connaissances théoriques par les praticiens pour conduire des processus complexes dans l'entreprise. Ces différents constats ont conduit à fixer aux recherches ingénieriques (CHANAL, LESCA et MARTINET, 1996), dans le cadre de notre propre recherche :

I. Co-construire le problème et les projets y répondant avec les acteurs de terrain ;

II. Articuler les connaissances par la modélisation qui favorise la compréhension des processus complexes ;

III. Concevoir un outil (dispositif, procédé, modèle, projet industriel) afin d'améliorer l'appropriation par les praticiens, des connaissances et de la représentation produites en collaboration avec le chercheur ;

IV. Elaborer de nouvelles connaissances procédurales, qui viennent se confronter aux connaissances théoriques existantes et les enrichir ;

Les travaux de recherche ont également permis d'étudier le positionnement épistémologique et méthodologique puisque nous cherchons, à notre manière, à adapter le déroulement de la recherche à la complexité des processus complexes en marketing.



## **La construction du cadre méthodologique**

La difficulté constatée par les acteurs de l'entreprise à identifier eux-mêmes les problèmes qui se posent dans le pilotage des processus complexes et le postulat d'une rationalité propre aux acteurs qui contribuent au processus, nous conduit à privilégier une démarche de recherche qui naît de l'expérience vécue des acteurs.

La démarche mise en oeuvre auprès de ces acteurs constitue principalement une « aide à la construction de problèmes » à travers la mise en évidence des écarts entre une situation réelle perçue et une situation souhaitée par l'organisation ou l'individu. La confrontation d'un modèle provisoire avec le terrain, qui à son tour va enrichir la représentation de la situation, contribue à un processus d'apprentissage itératif fait d'allers-retours entre la théorie et la situation concrète étudiée.

Un autre débat épistémologique pour la recherche en sciences de gestion concerne le type de rationalité que l'on prête à l'organisation, à partir de la distinction établie par H.A. Simon entre « rationalité substantielle » et « rationalité procédurale » (SIMON, 1991).

La mise en oeuvre d'une rationalité procédurale signifie que nous ne cherchons pas à évaluer les résultats de l'organisation par rapport à une norme exogène posée a priori, mais plutôt à élaborer des connaissances procédurales pour aider les acteurs à identifier des problèmes et à formuler des voies de progrès afin de co-concevoir et de co-piloter des processus complexes.

## **La méthodologie correspondant à la modélisation de phénomènes complexes**

Dans le contexte de la complexité, proposé par E. Morin, l'articulation des connaissances apparaît comme une proposition centrale. A propos des questions épistémologiques et des sciences de gestion, MARTINET (1990) suggère également que soient réalisés des efforts d'articulation:

L'articulation des connaissances dans un cadre conceptuel cohérent doit permettre, lorsque c'est nécessaire, de rompre avec une accumulation de connaissances peu cohérentes et de faire un pas vers un des objectifs signalés plus haut qui est l'appropriation des résultats de la recherche par les

praticiens pour déboucher sur un savoir actionnable.

Cette articulation de connaissances passe par une modélisation qui dépend des objectifs du modélisateur, comme le souligne LE MOIGNE (1990) et du type de modélisateurs intégrés dans le système de modélisation. Ainsi, dans notre recherche, des objectifs de modélisation sont différents, conditionnés par le type de modélisateur et ont utilisé, par conséquent, différentes démarches de modélisation :

- La modélisation de la connaissance collective clients-entreprise afin de clarifier la situation par notre concept et d'aider à concevoir, produire et consommer les produits personnels.
- La modélisation de l'expérience et des connaissances acquises par les clients au sein du « *Studio des Fragrances* » pour progresser dans la compréhension de l'expérience de la clientèle lors du processus de création de son parfum personnel.
- La modélisation des composantes et des connaissances pour contribuer à la mise en forme, c'est-à-dire donner un sens à un procédé de simulation de senteurs par le biais des Technologies de l'Information et de la Communication.

Dans ces types de modélisation, il y a à la fois articulation des connaissances théoriques et modélisation de la situation particulière d'une entreprise. Nous utilisons une méta-modélisation de phénomènes complexes proposée par LE MOIGNE (1990) avec l'implication de différents d'acteurs participant dans les processus de modélisation ayant des finalités non-similaires. Cette remarque doit répondre au commentaire faite par l'enseignant-chercheur Albert DAVID, lors de notre première présentation de travaux de recherche au Cercle Doctoral Francophone de Gestion à l'Ecole des Mines de Paris en juin 2001, sur l'articulation de différentes formes de modélisation et leur utilisation pertinente dans notre recherche.

La confrontation de la connaissance théorique avec les pratiques au sein d'une entreprise contribue à une co-construction progressive de problèmes et à une co-construction des projets de valorisation. La dimension temporelle, progressive, par itérations successives apparaît comme un point central de cette démarche.

Comment traduire à présent cette position épistémologique qui semble adaptée à la compréhension des processus complexes, en une méthode de recherche permettant de produire des connaissances utiles pour piloter le projet de recherche plus efficacement ? C'est la méthodologie de recherche ingénierique et ses étapes que nous présentons ci-dessous.

## **La recherche ingénierique et la construction d'un problème de recherche**

La recherche ingénierique peut s'apparenter à la recherche-action dans la mesure où, comme nous l'avons souligné, le chercheur réalise une analyse empirique d'une situation de gestion, définie par GIRIN (1990). Pour cet auteur, il s'agit bien de confronter des schémas théoriques à des observations réalisées en situations réelles, et pour lesquelles le chercheur ne peut avoir une place d'observateur neutre, dans la mesure où les acteurs vont lui affecter un rôle dans le processus.

Notre démarche de recherche en thèse se distingue cependant de la recherche-action classique dans la mesure où le chercheur va aussi être un ingénieur qui, au cours d'un processus de recherche qui conçoit un projet et un outil lui correspondant, le construit, le met en oeuvre sur le terrain, et l'évalue afin de créer à la fois des représentations de la situation utiles à l'action et des connaissances théoriques généralisables à d'autres situations.

A cet égard, la recherche ingénierique fait le lien entre les deux types principaux de recherche constructiviste en sciences de l'organisation décrits par KOENIG (1993) : la « construction d'artefacts » et la recherche-action.

La conception d'un outil pratique est indissociable du processus de communication de la représentation élaborée aux acteurs du terrain, et également d'un bouclage théorique sur le modèle lui-même, au vu des observations réalisées.

Nous présentons ci-dessous la démarche de recherche générale, puis nous présentons la méthodologie de recherche approprié au projet de recherche élaboré en participation directe avec l'entreprise Galimard, conventionné par le biais d'une bourse doctorale du Conseil Régional P.A.C.A.

Dans la démarche proposée, nous partons, comme nous l'avons indiqué, d'une confrontation d'un

problème sur le terrain (problème complexe, lié à un processus), avec un état des lieux des connaissances pour traiter ce type de problème.

La nécessité d'améliorer l'intelligibilité à la fois des connaissances disponibles et des situations concrètes des entreprises nous conduit à élaborer un projet de processus innovant. L'instrumentation du modèle, sur laquelle nous reviendrons dans le paragraphe suivant, constitue le cœur de la démarche de recherche ingénierique. Celle-ci passe par la construction d'un ensemble de procédures explicites, pouvant aller jusqu'à la création d'une entreprise, ce qui permet d'une part, de vérifier la cohérence interne de la construction, et d'autre part, de communiquer les concepts, objets de la recherche, sous une forme compréhensible aux acteurs participant à la création d'une structure de recherche.

Le modèle instrumentalisé est mis en application sur le terrain, selon des modalités que nous précisons. Indiquons ici qu'il s'agit d'une étape assez complexe, qui nécessite notre présence dans les entreprises sur de longues durées afin de comprendre les processus étudiés et rencontrer plusieurs parties prenantes. De ce fait, la collecte de données s'effectuera la plupart du temps auprès d'un grand nombre d'interactions.

La confrontation du modèle théorique sur le terrain, grâce au projet concret, permet d'effectuer un certain nombre de bouclages sur l'ensemble du processus de recherche, qui constituent l'étape d'évaluation de la démarche, de la discussion de la contribution scientifique de la recherche.

La modélisation correspond à une construction intentionnelle en vue d'une intervention en entreprise avec la **présence d'un intérêt économique** : on souhaite fournir aux acteurs de l'organisation une représentation intelligible d'un processus complexe pour leur permettre d'agir plus efficacement (LE MOIGNE, 1990). La modélisation que nous réalisons n'est pas seulement descriptive d'une situation présente, elle vise à mieux représenter les retombées économiques. Les projets et les outils développés dans le cadre de ces recherches ingénieriques ont été mis en oeuvre dans une entreprise-partenaire de la recherche, conventionnée par le Conseil Régional PACA, afin de faire émerger de nouveaux projets économiques pour l'entreprise, des connaissances scientifiques nouvelles.

Ce n'est pas le moindre intérêt d'une modélisation que de proposer une restitution immédiate de

la situation analysée, que ce soit sous forme de simulation de situations futures, d'un diagnostic d'actions stratégiques à mettre en oeuvre. Le feedback constitue lui-même une base de discussion avec les acteurs et enrichit par conséquent le processus par lequel s'élabore une représentation collective de la situation et des actions promouvant une innovation. Notre rôle de chercheur est alors perçu comme « professionnel » qui argumente, relativise et crée les projets innovants.

Cette mise en oeuvre s'est réalisée de façon différente pour chacune des recherches citées, mais nous pouvons toutefois tirer certaines généralités de ces approches de recherche ingénierique, permettant une confrontation de la théorie avec les pratiques d'entreprises, grâce à la modélisation.

Alors que de nombreux résultats de recherche restent peu mobilisés, notre expérience montre que les responsables dans l'entreprise apprécient cette approche de recherche qui bénéficie ainsi d'un atout en terme de validité externe et de visibilité des résultats de la recherche en gestion.

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

La contribution scientifique de ce type de recherche s'exprime ainsi à différents niveaux :

- Articulation de connaissances grâce à une construction originale (apport de cohérence théorique)
- Appropriation des résultats de la recherche par les praticiens, qui est une dimension fondamentale de l'apprentissage organisationnel et qui contribue à une visibilité de la théorie.
- Production de nouvelles connaissances procédurales et mise en perspective des connaissances existantes qui sont « repensées » donc enrichies dans un cadre théorique nouveau.

La recherche ingénierique s'inscrit ainsi délibérément dans la voie constructiviste. Il s'agit d'élaborer des connaissances portant d'avantage sur la manière d'agir (procédure) que sur le

contenu (substance), c'est à dire des outils aptes à élaborer, expliciter, critiquer des convictions dans des situations décisionnelles concrètes. Le chercheur participe directement au processus de prise de décision dans l'entreprise et exerce une influence sur le choix organisationnel.

La valeur scientifique n'est pas à rechercher du côté d'une validité statistique qui nécessite un grand nombre de données, le plus souvent en coupe instantanée. La recherche ingénierique, qui ne peut évidemment travailler que sur un nombre limité de cas, privilégie au contraire l'exploration en profondeur et la durée. Le temps apparaît comme un critère majeur de scientificité à l'intérieur de chaque projet de recherche.

Notre expérience de recherche ingénierique décrite dans ce paragraphe confirme qu'il s'agit d'une méthodologie qui va dans le sens de la compréhension et de la construction de processus complexes dans les organisations.

La méthodologie ingénierique ouvre la voie à des réflexions importantes pour des recherches futures en gestion, en particulier les pratiques de modélisation des processus complexes.

### **Le projet et l'objet de la recherche spécifiques au problème construit**

Nous sommes partis, dès le début, de la construction d'un projet de recherche dans l'entreprise. Les premières étapes de cette construction consistaient à répondre à l'appel de projets du Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur (P.A.C.A.) sur le financement des études doctorales.

Le projet supposait les points suivants :

- résoudre un problème concret d'une entreprise régionale (située en Région PACA) ;
- finaliser le projet de recherche; rendre un caractère faisable à court terme (3 ans) ;
- pérenniser les recherches effectuées au sein de cette entreprise dans un temps ;
- développer la coopération internationale avec la région PACA.

Avec notre partenaire socio-économique, la parfumerie Galimard (Monsieur J-P. ROUX, Directeur Général), nous avons commencé à formuler le problème et à relever une série d'actions destinés à le résoudre :

1. Concevoir des outils technologiques et les rendre fiables et pérennes ;
2. Introduire le processus de personnalisation de parfums par des clients particuliers avec les outils créés ;
3. A partir de ces démarches, transformer la vision et le concept de l'entreprise.

Après avoir mené la recherche-ingénierie dans l'entreprise (avec notre participation directe à la résolution des problèmes organisationnels), nous sommes en train de construire un objet de recherche.

Lors de la confrontation à la série de problèmes, nous avons élaboré le projet Olf@TIC (Olfaction et Technologies de l'Information et de la Communication) qui sous-entend :

- la recherche projective et l'étude ingénierique de diffusion de senteurs via des TIC ;
- la conception de l'approche du Knowledge Marketing correspondant à cette technologie ;
- - la maintenance et le développement du système élaboré.

La problématique de la recherche s'articule autour d'un processus de création et de modélisation systémique de la Connaissance organisationnelle dans le projet Olf@TIC :

**Les approches du marketing fondées sur la notion de besoins ne peuvent pas constituer un cadre théorique adéquat pour le projet Olf@TIC**

Le déroulement pratique du projet Olf@TIC sur le terrain et la confrontation avec un phénomène étudié, contribue à la construction d'un objet de recherche. L'objet de recherche est lié à la dynamique du projet. L'objet est instable, changeant et émergent au cours des étapes réalisées. Nous formulerons l'objet de recherche dans le paragraphe suivant.

**L'objet de recherche**

L'objet de recherche peut être formulé essentiellement autour des points suivants :

- 1) la construction de la connaissance collective pour les démarches du marketing
- 2) la conception d'un procédé pour le produits personnels à partir du concept de marketing développé.

*L'objet de notre recherche consiste à construire une proposition de marketing permettant de valoriser le concept des produits personnels.*

Dans un premier temps, nous devons comprendre le phénomène de construction de la connaissance du client lors de sa participation à l'élaboration de son parfum personnel. Evidemment, le caractère de la recherche porte sur la compréhension de la réalité. L'essentiel ici est de comprendre le mécanisme de création de la Connaissance organisationnelle par le biais d'interaction réelle entre le client et le parfumeur. C'est une démarche phénoménologique que nous illustrons actuellement : comprendre comment les acteurs construisent leur réalité. Nous la présentons sous forme d'une question de recherche :

Ces trois questions de recherche ont permis d'élaborer un cadre méthodologique fondé sur la modélisation de phénomènes complexes, le recueil de données et les méthodes de traitement.

***Comment construire les connaissances et les relations, nécessaires à la conception, à la production et à la consommation de produits personnels par les clients intégrés dans l'entreprise ?***

Pour les étapes suivantes du projet Olf@TIC, l'objet de recherche se résume à la question suivante :

Comment utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication et les technologies innovantes pour construire la connaissance du client et du producteur dans l'entreprise ?

Il est évident que l'objet de recherche porte sur un caractère constructif. Nous avons élaboré un outil destiné à l'étudier et un concept approprié. A la fin des recherches, le projet conçu avec la Direction de l'entreprise GALIMARD doit mis en route et validé avec le concept et la modélisation proposés en thèse. La démarche choisie est constructiviste: nous contribuons à construire une réalité avec les membres de l'entreprise afin de mieux la connaître et la faire savoir aux autres.



La question qui correspond à cet objet de recherche peut être formulée ainsi :

***Pour quel application faut-t-il concevoir le procédé technologique ?***

L'objet de recherche et la question posée construisent un cadre méthodologique correspondant à la modélisation du phénomène complexe afin d'apporter une réponse finalisée aux objectifs du projet Olf@TIC.

La conceptualisation du projet de création d'une entreprise et la recherche de partenariat avec France Télécom ont permis de projeter les résultats de modélisation. Cela nous a donné une orientation projective pour des actions valorisant le programme de recherche doctorale.

**Le cadre méthodologique : la modélisation projective**

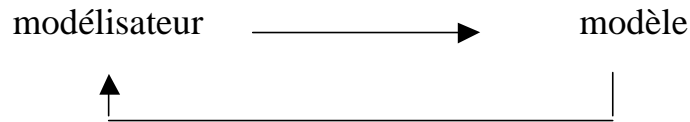
L'objectif de notre recherche théorique est de construire un modèle systémique du marketing. L'un des principes fondamentaux de la modélisation systémique (BARTOLI et LE MOIGNE, 1996) est que le modélisateur joue un rôle actif dans le processus de modélisation : le modèle construit est UN modèle du phénomène, construit de façon délibérative par le modélisateur. En conséquence, il n'existe pas de modèle absolu, universel, indépendant de toute perception, de toute interprétation.

Un modèle de parfum est, par exemple, un artefact construit par l'individu de façon intelligente



Mais le modèle et, plus précisément, la construction du modèle, « construisent » le modélisateur, transformant sa perception de l'univers, l'amenant à se re-finaliser. La modélisation systémique affirme que l'action de modéliser n'est pas neutre et que la représentation (la connaissance) du phénomène n'est pas disjoignable de l'action du modélisateur.

Les deux termes de la modélisation, le modélisateur et le modèle, sont ainsi indissociablement liés, imbriqués dans une boucle récursive, que LE MOIGNE (BARTOLI et LE MOIGNE, 1996) désigne par le terme de « système de modélisation ».



Dès lors nous ne ferons plus référence au projet du modélisateur ou au projet (perçu) du phénomène, pris isolément, mais au projet du système de modélisation, entendu comme conjonction. Ainsi, le modèle construit par le modélisateur systémique est subjectif ou plutôt « projectif », imprégné par le projet du système de modélisation. Nous avons mobilisé un modèle projectif comme fondement de la modélisation du marketing de produits personnels avec les exemple de produits olfactifs <sup>21</sup>.

Le système de modélisation est récursif, s'établissant dans l'interaction entre le système modélisé (le phénomène perçu complexe) et le système modélisant. La modélisation Systémique nous invite à éviter la disjonction entre l'Objet, modélisable objectivement indépendamment du Sujet. La modélisation systémique postule que l'action de modéliser n'est pas neutre et que la représentation du phénomène n'est pas disjoignable de l'action du sujet. L'idéal de la modélisation ne sera plus dès lors l'objectivité du modèle, comme en modélisation analytique, mais la projectivité du système de modélisation.

---

<sup>21</sup> Notre raisonnement est suivant :

*« le parfum pour un consommateur est le moyen de se parfumer et d'être perçu par les autres agréablement ; pour le parfumeur qui le compose, il est d'abord une forme olfactive harmonique ainsi qu'un moyen de gagner sa vie ».* Nous construisons un modèle systémique, proposant que *« le parfum est support de la connaissance qui fait progresser notre vie et construire notre projet, sa création harmonique et équilibrée nous fournira les connaissances nécessaires pour le réussir ».* Le consommateur du parfum de même que son parfumeur-créateur se transforment en consommateurs-modélisateurs.

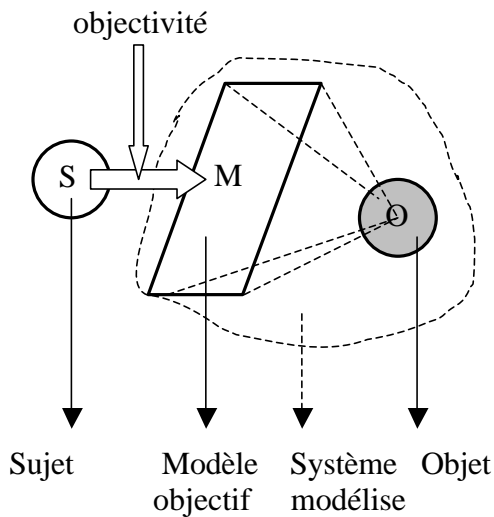
La construction du modèle est organisée par un *projet intelligent* de modélisation (consommateur-modélisateur-parfumeur) qui se retrouve dans l'organisation :

*« je veux connaître (mon projet) et c'est dans cette perspective que je considère ce mélange harmonique d'essences olfactives comme un support de la connaissance (qui devient mon parfum, ma représentation de ce mélange dans mon projet de connaissance).*

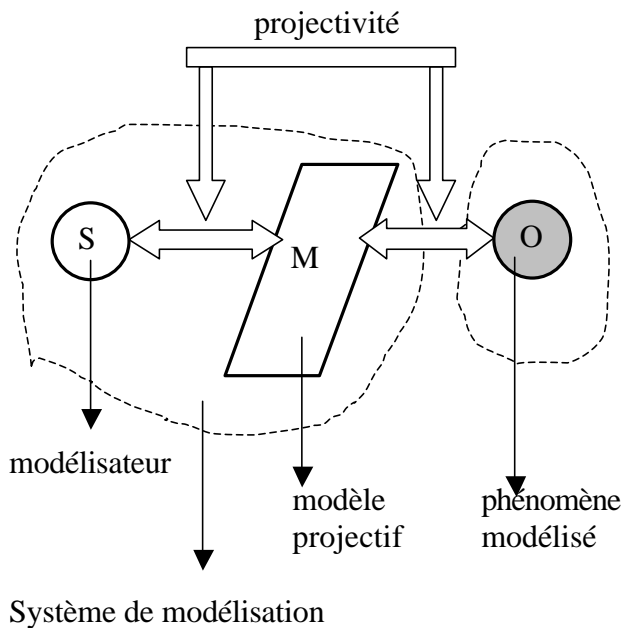
Le projet du consommateur n'est pas seulement un élément organisant le processus de modélisation de création de parfum à l'entreprise : il en est l'origine et constitue le moteur de création de la connaissance quotidienne.

*« C'est mon projet de connaître ce qui est à l'origine de ma modélisation de l'univers qui m'entoure. Il est ma « cause finale » : afin de connaître, je modélise mon univers ».*

Le MOIGNE (1990) caractérise par la **projectivité** la capacité du modélisateur à expliciter ses « projets de modélisation », c'est-à-dire les finalités qu'il propose au modèle d'un système complexe qu'il perçoit a priori finalisé et finalisant. Le système de modélisation (le modélisateur concevant et interprétant le modèle d'un système complexe) se comprend comme auto-finalisant : il élabore ses projets, il est projectif.



*La modélisation analytique objective du modèle*



*La modélisation systémique projective du système de modélisation*

Source : Le MOIGNE, 1990

## La démarche méthodologique concrétisée

- recueil et première interprétation des données

Afin de comprendre le rôle de l'interaction lors du phénomène de création d'un parfum personnel, nous nous mettons, dans un premier temps, dans le rôle du client-stagiaire. Nous participons à la création de notre parfum avec la même méthode, en interaction avec d'autres membres du groupe de clients-stagiaires. Nous assistons personnellement à l'interaction *clients-parfumeur* lors de la création du parfum personnel. Cette participation permet de nous familiariser avec le savoir-faire en parfumerie pour bien comprendre le processus du point de vue du client-stagiaire. Nous qualifierons cette démarche comme phénoménologique.

Dans un deuxième temps, après une certaine expérience en parfumerie, nous nous mettons dans le rôle d'un assistant-parfumeur. Nous guidons la création de parfums auprès d'un groupe de clients, essayons de comprendre les rôles lors d'interactions. D'autre part, nous sommes confrontés à la réalité organisationnelle: il faut donc comprendre la construction de la connaissance des membres de l'organisation - du point de vue d'un assistant-parfumeur.

Lors de l'observation-participation au processus organisationnel, le premier recueil de données s'étendait sur une période de 10 mois. Nous sommes confrontés également à la réalité du marketing, ayant une expérience de recherche de la clientèle pour une étude de création de parfums au « *Studio des Fragrances* ». Les premières créations de parfums ont été consacrées à la compréhension de la réalité du point de vue du client. La participation aux autres créations, a permis de comprendre le rôle de l'interaction dans la création de la connaissance collective et de construire des modèles adéquats.

Les entretiens non-directives avec des spécialistes et des clients-stagiaires en situation de création de parfum ont validé les données subjectives expérientielles. Les données sont analysées en fonction de méthodes post-modernes (ANDREANI, 2000).

Les opinions sont partagées, lors de la construction des projets avec Monsieur Jean-Pierre ROUX, Directeur Général, responsable de recherche dans l'entreprise, avec les assistants-parfumeurs, avec les participants du groupe de recherche et sont formalisés sous forme de projets industriels, du brevet et des modèles.

Au cours de la première partie nous avons montré que les méthodes classiques du marketing reposent sur une hypothèse de rationalité comportementale du consommateur et se basent sur la notion de besoins. Les méthodes se donnent pour but d'arriver à la satisfaction de besoins substantiels de consommateurs à travers d'utilisation du marketing en étudiant les stimulus comportementaux. Ayant proposé une position autre, celle considérant le marketing qui se crée à partir de la conversion de la connaissance dans la complexité contextuelle et tacite (GIRIN, 2001), nous proposons de modéliser une proposition du Knowledge Marketing se basant sur ce présupposé.

Cette seconde partie se consacre quant à elle à la proposition du Knowledge Marketing, reposant sur l'examen de la littérature entrepris dans la première partie. Elle a pour but la présentation de la modélisation et son évaluation. Cette dernière passe obligatoirement par l'expérience sur les entreprise et par la conception de projets innovants au cours de cette expérience. C'est seulement à la lumière d'apprentissage tiré des expériences au sein de l'entreprise régionale Galimard que pourront être jugées :

- la faisabilité de la proposition
- sa pérennité et sa projection
- l'efficacité sur son intérêt économique

Ces trois éléments constituent les motivations pour initialiser un projet de recherche, vu au début comme incertain, mais qui aboutit au fil du temps à des solutions satisfaisantes. Pour arriver à ce résultat validé, deux moyens sont utilisés :

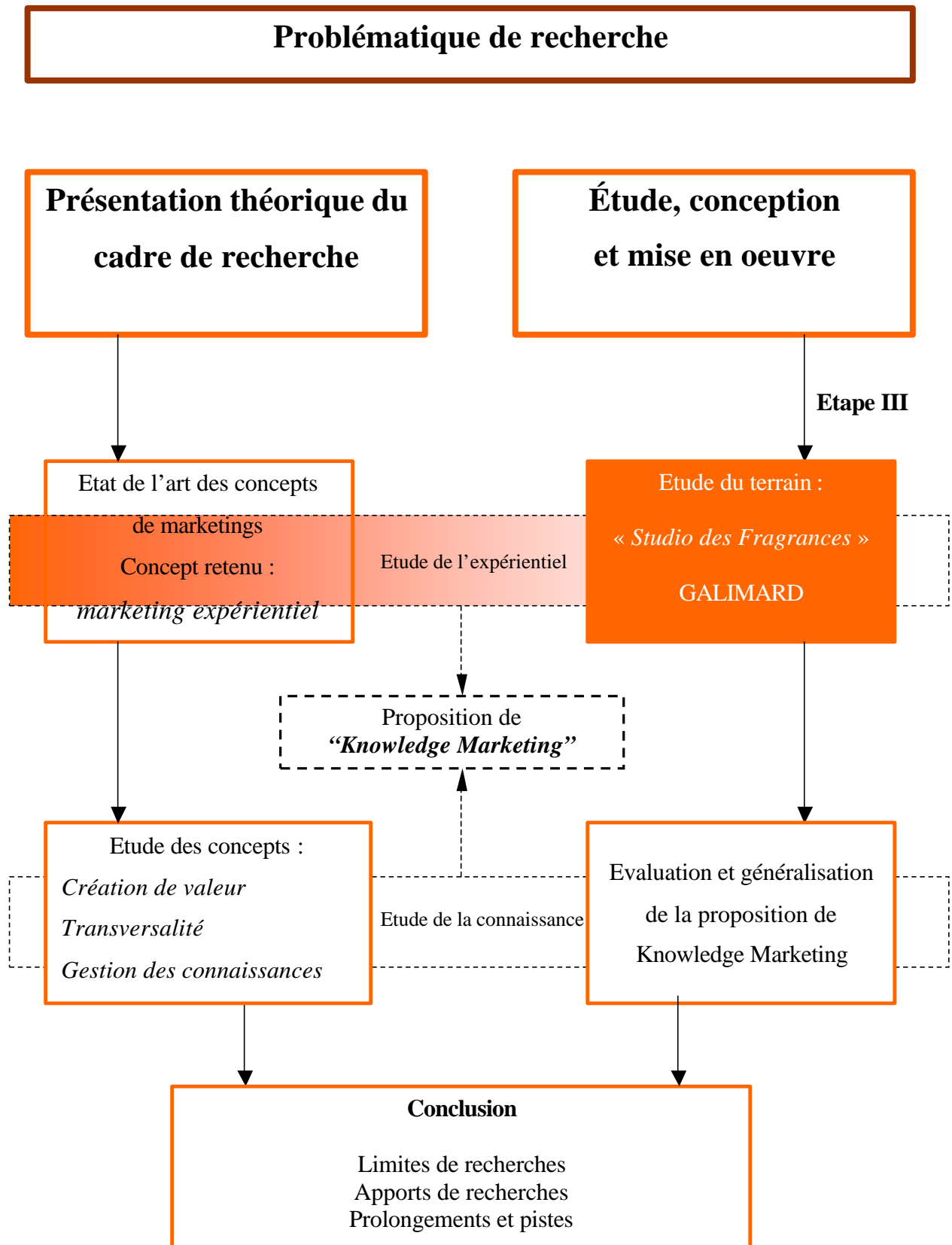
- notre participation dans les projets d'entreprise conventionnée
- la validation de nos projets par les organismes et les entreprises externes

Nos expériences dans la construction de projets acceptés par les organismes de la recherche peuvent nous renseigner en particulier sur la faisabilité de la proposition qui validera le résultat de première recherche en Doctorat.

Cette seconde partie suit alors le plan suivant :

- dans un premier temps (chapitre 3) sont effectuées les modélisations de procédés de création d'un parfum personnel au sein du « Studio des Fragrances » donnant sens pour la projection d'un procédé technologique impliquant les technologies de l'information et de la Communication
  
- enfin, en deuxième temps (chapitre 4) sont présentés les résultats d'évaluation de la proposition. Cette dernière se base sur les créations de fragrances personnelles et sur l'interprétation à partir de modèle de conversion de la connaissance. L'évaluation de ce résultat donnera quelques pistes pour la projection d'un procédé impliquant les technologies innovantes en matière de création des senteurs via des T.I.C. La mise en place de ce procédé constituera l'élaboration des étapes suivantes de la recherche doctorale.

# PLAN THEMATIQUE III



## CHAPITRE III

### L'étude de la création des parfums personnels

*La fleur que tu m'avais jetée,  
Dans ma prison m'était restée  
Flétrie et sèche, cette fleur,  
Gardait toujours sa douce odeur.*

*Et pendant des heures entières  
Sur mes yeux fermant mes paupières,  
De cette odeur je m'enivrais,  
Et dans la nuit je te voyais.*

(extrait de l'opéra « Carmen »,  
act II, op.235)



L'intérêt de notre recherche en marketing réside dans sa faisabilité et sa pérennité. Comment juger de ces aspects autrement qu'en situation de projections «réelles»? Or, la proposition du Knowledge Marketing présentée dans le chapitre précédent a été conçue à partir de nos expériences dans la construction du projet de recherche en partenariat avec la parfumerie Galimard, l'entreprise régionale. Ces expériences positionnent les choix méthodologiques et théoriques en feront appel à un outil de modélisation.

Après cette première phase de modélisation du knowledge marketing au niveau «théorique», la phase suivante consiste à modéliser le procédé afin d'élaborer ensuite les Knowledge Services sous une marque commerciale du *Knowledge Marketing*.

La modélisation du Knowledge Marketing a tiré ses expériences de conception à partir :

- des objectifs finalisés de construction d'une approche acceptable par les entreprises,
- des participations aux créations de parfums personnels au sein du «*Studio des Fragrances*» de la parfumerie Galimard
- des conceptions de dispositifs, de procédés nouveaux qui ont été présentés aux entreprises et aux organismes soutenant ces projets d'innovation.

Dans ce chapitre nous présentons une étude en profondeur de la modélisation de Knowledge Services, au sein de l'entreprise Galimard. L'approfondissement de ce concept développé par cette entreprise nous permettra de comprendre le rôle d'interactions dans la construction de la connaissance nécessaire à la création de parfums personnels par les clients et par le parfumeur. Le processus de construction simultané de la connaissance, du parfum et des relations «clients-producteur» comprend, en même temps, la construction du modèle de marketing et de l'entreprise. Nous confirmerons notre proposition selon laquelle le marketing est conditionné par la conversion complexe de la connaissance organisationnelle.

La modélisation nécessite de trouver les solutions à la base d'un développement d'un procédé technologique. Elle implique une volonté de développer des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.). La pertinence des résultats exige la conception d'un dispositif et d'un procédé technologique fiable qui rend compte de toutes les particularités du processus de création des produits olfactifs personnels. Avec la modélisation réalisée dans ce chapitre, nous pensons posséder le minimum satisfaisant qui contribuera à la conception d'une esquisse du procédé.

Etant donné la complexité du processus, nous proposons le plan de présentation suivant, traduisant directement le déroulement du processus de modélisation :

Nous décrivons serons décrites les objectifs de cette modélisation.

Le processus de création d'un parfum personnel au « *Studio des Fragrances* » est ensuite réalisé avec la description des éléments et des interactions « client-producteur ».

Nous abordons les contributions apportées au modèle « Knowledge OlfaTIC » permettant la simulation de senteurs via des T.I.C.

Précisons que cette modélisation est suffisante, mais n'est pas encore achevée et constitue la mise en projection d'actions futures valorisant le programme de recherche.

Le rapport d'activités spécial qui contient les documents (annexes) sera présenté à cet égard au Conseil Régional PACA pour évaluer les résultats économiques issus de cette recherche.

La problématique de la gestion de connaissances a été définie comme un système de conversions complexes qui permet à toutes les composantes de l'organisation d'utiliser, de créer et de mémoriser les connaissances issues de ces dernières (NONAKA, 1994 ; NONAKA et TAUKECHI, 1997 ; PRAX, 2000 ; LE MOIGNE, 1990). Nous nous repartons à ce paragraphe pour aborder certains problèmes concernant la compatibilité de différents modèles de connaissances organisationnelles afin de modéliser, d'enrichir et de valider la proposition du marketing expérientiel (HETZEL, 2002).

Considérer la connaissance en marketing comme « projet et résultat » d'un processus de modélisation, est un point de vue qui, n'est pas encore très répandu, surtout s'il s'agit des connaissances des clients. En fait, nous avons vu que le problème est complexe, les points de vue sont extrêmement divers, les angles d'approches multiples, et les types de modélisation très variés. Afin de se lancer dans un projet opérationnel, il faut considérer le problème à partir de la modélisation de la connaissance par le système ouvert qui implique l'organisation. Celle-ci aurait pour but de fournir des objectifs et des propositions fondées sur la mise en place d'un système de gestion des connaissances organisationnelles dans le domaine du marketing.

Les concepts de base d'une telle approche ont été esquissés par NONAKA (1994) et LE MOIGNE (1977, 1990). Il restait à les confronter à une pratique de modélisation complexe permettant de maîtriser la complexité d'un système de connaissances pour réaliser les objectifs du projet de recherche.

C'est un projet d'approche du Knowledge Marketing que nous présentons dans la thèse, par la démarche de modélisation et qui a été élaboré au sein de Galimard.

## I. LA MODELISATION DU KNOWLEDGE EN MARKETING DE PRODUITS PERSONNELS

Nous avons définis le cadre méthodologique qui est celui de conjonction et de triangulation. Ce cadre nous permet ensuite de modéliser le produit « Knowledge » et les services associés dans le but de valider la proposition du Knowledge Marketing. C'est l'objectif de cette section du chapitre.

La définition générale de « services » repose sur l'activité humaine qui représente une valeur économique et qui ne concourt pas directement à la production d'un bien matériel. Cette définition prétend cibler plus de 70% de l'activité marchande. Au sein de certaines entreprises, elle consiste à proposer des services aux clients pour créer leur produit personnel.

Toute la problématique des services est là : nous ne sommes pas capables de distinguer le matériel/immatériel, le consommateur/producteur, le besoin donné/construit pour les activités et les expériences correspondantes aux services.

« La servuction », définit par EIGLIER et LANGEARD (1987) est un système et en cela elle obéit aux lois de la systémique : l'introduction d'éléments nouveaux a des repercussions à la fois sur les éléments qui composent le système (les inputs) et sur l'output (le service). Nous avons approché le concept de « métier de services » (MUNOS, 1999) qui s'exprime au travers des interfaces et interrelations qui s'établissent entre le client et les autres éléments qui constituent le système de fabrication de services. Nous avons noté l'insuffisance théorique du système de servuction : les composantes, « expérience du client », « connaissance du client » et « métier du client » ne sont pas intégrées dans son modèle.

Dans notre cas particulier, nous présentons une connaissance-parfum, par l'ensemble d'essences olfactives et par la disposition des connaissances nécessaires à l'expérience personnelle de composition des clients. Ces dernières sont nécessaires pour effectuer et utiliser ce mélange complexe d'essences qui est le parfum.

Cette ambiguïté peut disparaître si nous définissons par « **Knowledge-Produit** », un bien-service qui comprend le support matériel de connaissances et les services immatériels rendus. Nous lui

attribuerons le statut de « produit expérientiel personnel », car il donne au client une possibilité de créer une certaine connaissance lors d'expériences de sa conception, de sa production et de son utilisation.

Dans le cas du « produit expérientiel », nous parlerons de « Services expérientiels »<sup>22</sup>, ou de conception, de production et de commercialisation d'un produit personnel par le client dans l'entreprise. L'expérience n'est d'ailleurs pas limitée aux services ; un produit peut générer une expérience (V.COVA et B.COVA, 2001, HETZEL, 2002) du consommateur-entrepreneur (ROCHEFORT, 1998). L'expérience transforme le connu en conçu, c'est-à-dire en produit.

On peut trouver dans l'idée de conception :

- l'idée d'engendrement ou de procréation,
- l'idée de formation de concept,
- l'idée d'appropriation,
- l'idée de design, c'est-à-dire la configuration originale constituant un modèle pour les ensembles, assemblages ou objets nouveaux.

Comment peut-on définir et modéliser l'ensemble des Services Expérientiels pour présenter le Marketing ? Nous parlerons du *Knowledge Marketing*, construit chez GALIMARD en s'appuyant sur l'approche expérientielle (HETZEL, 1996, 2002), qui est l'objet de la conception de ce chapitre.

### **1.1. Le « *Studio des Fragrances Ô* » de GALIMARD et le processus de création d'un parfum personnel**

Créé en 1996 par Monsieur Jean-Pierre ROUX, Directeur Général de la parfumerie Galimard et son collègue-parfumeur Jacques MOREL, le « *Studio des Fragrances* » permet d'initier le public à la magie de la création. Pendant un stage de deux heures, les stagiaires peuvent découvrir les différentes matières premières, l'architecture d'un parfum le leur propre parfum, grâce à l'aide de Jacques MOREL et de deux assistants-parfumeurs. Le déroulement du stage a lieu selon une

---

<sup>22</sup> Le terme proposé par Paul VAUTHEY (1994) dans son ouvrage « *La modélisation des services intellectuels* » qui présente un apport dans ce chapitre.

pédagogie qui permet aux clients-stagiaires de déterminer la famille olfactive qu'ils aiment et qui les guide dans le choix des essences.

Le rôle des assistants-parfumeurs est important, car dans le cas d'un problème de composition, ce sont eux qui interviennent pour trouver la (les) solution(s). Lorsqu'un problème se présente (le client-stagiaire n'aime pas l'accord, le parfum n'est pas « rond, équilibré »...), l'assistant-parfumeur peut, au cours de la création, rectifier le parfum à l'aide d'essences adaptées à chaque cas particulier. Tout problème posé doit être résolu de manière interactive entre le client-stagiaire et le parfumeur. Dans certains cas, la note de fond créée par le stagiaire ne lui plaît pas, le rôle de l'assistant-parfumeur est de lui expliquer son rôle de fixateur. De même pour la note de tête, les gens n'osent pas la rafraîchir et les assistants doivent expliquer que son ajout dans une composition existante donnera un effet amélioré.

Processus et projet de création d'un parfum personnalisé par un client-stagiaire.

Pour aider le stagiaire à savoir quel type de parfum il aime, l'assistant-parfumeur lui propose de sentir les parfums caractéristiques de chaque famille olfactive. La personne doit en choisir deux. Cela permet ensuite aux assistants de proposer les essences correspondantes à chaque famille pour les guider dans leur création.

Le client-stagiaire commence par créer la note de fond. L'assistant lui propose les trois flacons de note de fond pour les deux familles sélectionnées, plus la composante de la vanille. Le client-stagiaire doit en choisir trois et mettre dans une éprouvette 5 ou 10 millilitres de chaque selon l'intensité de la senteur. Pour certaines essences, comme la vanille, la tubéreuse et le vétiver, l'assistant conseille de ne mettre que 5ml car celles-ci sont très fortes et demandent un mois pour s'épanouir véritablement dans le mélange.

Le client-stagiaire a donc, à ce stade, 30 ml. de mélange. Il faut arriver à 40-45 ml de note de fond pour respecter les proportions du parfum qui sont de 100 ml. Le parfumeur ou les assistants testent le mélange et peuvent le rectifier s'il n'est pas assez fort ou trop « sec »... Si cela s'avère nécessaire, le parfumeur propose des solutions à l'ajustement de la composition. Sinon, le client-stagiaire peut alors ajouter les notes de fond qu'il désire jusqu'à 45 ml., à son libre choix.

Pour constituer la note de cœur, le client-stagiaire suit le même processus, mais en ajoutant les essences par 5 ml à chaque fois. Au milieu de la création de la note de cœur, l'assistant-parfumeur vérifie si l'accord est bien rond, si rien ne prédomine et si tout se marie bien. A l'issue de la création de la note de cœur, on conseille au stagiaire de faire une pause.

Il reste alors à apporter la touche finale avec la note de tête. Toujours par 5 ml., le client-stagiaire ajoute les notes fraîches à son goût et l'assistant vérifie que le parfum est assez frais.

Notons qu'il faut attendre une dizaine de jours, avant de pouvoir porter le parfum pour que les essences se marient entre elles, que le parfum «travaille» et qu'il ne vire pas au contact de la peau.

A la fin de la création, le stagiaire peut choisir un flacon où l'on appose une étiquette personnalisée et il reçoit un diplôme. La formule créée reste dans une base de données et le client peut commander son parfum.

Le concept d'apprentissage organisationnel au «*Studio des Fragrances*» peut être traité comme une pédagogie. Elle est porteuse d'un sens éducatif pour les clients-stagiaires sur la manière dont les assistants-parfumeurs se représentent les procédures d'apprentissage dans la composition d'un parfum personnel.

Au départ, dans la démarche d'apprentissage au «*Studio des Fragrances*», le client-stagiaire ne peut être sans expériences d'utilisation d'un parfum. Il possède donc une *pré-connaissance* sur le parfum qu'il a choisi auparavant chez un distributeur de «parfums de marques», et il la confronte à la connaissance du parfumeur de Galimard. Le besoin en senteur est donc déjà préétabli, en revanche, le besoin en composition d'un parfum personnel et en connaissance de la méthode dont il sera composé restent encore inconnu par le client<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Pour initialiser le processus de composition le client-apprenant devra renoncer à sa connaissance initiale (représentation habituelle du parfum de marque), et la remplacer par celle proposée par le parfumeur-formateur de GALIMARD. Cette confrontation ne se fait pas sans heurts, car l'individu, en général, n'abandonne pas ses représentations olfactives aisément. Souvent, les clients-stagiaires demandent à faire une imitation personnelle du parfum qu'ils portent habituellement, exemple «Chanel». Le parfumeur refuse cette demande car l'objectif de la méthode du «*Studio des Fragrances*» est de créer une nouvelle représentation, la connaissance de parfum faisant la découverte heuristique pour le client-stagiaire. Afin de faciliter le passage d'une ancienne connaissance du parfum vers une nouvelle, le parfumeur propose dans un premier temps au client-stagiaire de tester les familles généralisées de parfums, afin de guider la création avec méthode et déterminer ensuite les essences primaires nécessaires à la composition d'un parfum nouveau. Nous admettons le fait que cette tâche est la plus difficile du processus, car elle

Le passage d'une représentation du parfum habituel à une autre, pour le client, est difficile, car l'individu vit une situation de «conflit» avec ses anciennes représentations. C'est pourquoi tout apprentissage conduit à une déconstruction de la connaissance qui n'est pas sans impliquer la connaissance tacite et celle liée aux expériences affectives. En ce sens, le plus difficile pour l'individu n'est pas d'apprendre, mais de «désapprendre», c'est-à-dire d'interroger ses anciennes connaissances et de les conditionner au besoin de connaître plus.

Pour la même raison, il est difficile de convaincre l'individu de faire son parfum chez Galimard. Les clients hésitent et ne souhaitent pas rompre avec des connaissances acquises par les expériences de l'utilisation du parfum habituel «de marque ». En revanche, une autre clientèle souhaite bien acquérir les connaissances en interaction avec les parfumeurs, en rappelant les expériences positives liées aux senteurs. L'odorat est conservé dans la mémoire de l'individu et fait référence à la connaissance olfactive tacitement mémorisée.

Nous avons pu observer le processus de création de la connaissance lors de la création d'un parfum par les clients-stagiaires au « *Studio des Fragrances* ». Les clients-stagiaires se socialisent dans le groupe avec les membres de l'équipe de parfumeurs. Ils commencent à construire leur concept de parfum, en explicitant leurs connaissances tacites mémorisées par les expériences antérieures et continuent à les développer par le biais d'interactions avec les parfumeurs. Ils combinent les essences choisies (connaissances explicites) et proposent un prototype de leur parfum soumis au jugement du parfumeur. Ce dernier justifie leurs croyances dans la création réalisée ou les corrige en cas de désaccord d'essences olfactives. Ainsi, le parfumeur combine ses connaissances à celles du client, mais ensemble, ils en créent une nouvelle. Le processus de création de la connaissance entre dans une phase d'intériorisation lorsque le client-stagiaire perçoit son parfum en l'utilisant. Dès lors, une nouvelle boucle de création de la connaissance prend ses sources pour une extension aux différents niveaux d'organisation ou au niveau intellectuel du client-stagiaire.

Ce processus de création de la connaissance se déroule chez le parfumeur selon le même schéma. La dernière phase d'intériorisation permet au parfumeur de comprendre les goûts des consommateurs et de réinitialiser une nouvelle chaîne de création de parfum.

---

sous-entend une connaissance tacite du client-stagiaire en connaissance explicite d'essences.



C'est un des apports que nous présentons par la modélisation systémique des Knowledge Services : le client-modélisateur est actif et inséparable du système de modélisation, il fait un projet, il est projectif. Il transversalise et construit les connaissances par le biais d'interactions avec d'autres membres du groupe de création (producteurs, amis) qui participent à la prestation.

## 1.2. Les caractéristiques spécifiques des Services Expérientiels

Par opposition à un bien matériel que l'on peut immédiatement appréhender dans sa totalité, le service ne se voit pas, ne se touche pas, ne se sent pas, il n'est pas perceptible directement mais uniquement a posteriori, par la constatation de ses résultats.

Plutôt que l'immatérialité, c'est cette dimension dans le temps qui est la caractéristique essentielle du service : le service est « Knowledge » qui est en état futur d'achèvement de la connaissance humaine : « *Je souhaite créer mon propre parfum, mais je ne saurai que dans deux heures si je l'ai réussi* ».

D'une manière très générale, le processus du service peut être présenté selon les phases suivantes :

**conception**                      **production**                      **(mise à disposition)**                      **consommation**

Dans le cas du « *Studio des Fragrances* », ces phases sont inséparables, car c'est le client qui conceptualise, réalise, achète (met à sa disposition) et utilise son propre parfum. Elles sont réintégrées dans le processus expérientiel *co-conception – co-production – co-utilisation* du produit. Ce type de Services Expérientiels s'inscrit dans la durée de ce processus complexe.

Cette dimension temporelle induit un sentiment de développement intellectuel à la fois chez le prestataire et chez le client, sentiment indissociable de la notion de services. Dès le début le client se fait une idée de l'expérientiel, mais il lui faut atteindre la phase d'utilisation pour constater la performance de la prestation et de l'appropriation.

Ce processus introduit un nombre important de problèmes à résoudre :

- comment présenter et vendre une offre de Services Expérientiels : c'est-à-dire, comment faire percevoir au client, maintenant, les résultats futurs d'expérience du parfum personnel qu'on lui propose de faire ? Comment connaître la méthode de création de parfum que le client utilisera pour réussir son « œuvre » ? Plutôt que satisfaction, il faudra employer le terme de performance de l'expérience complexe.
- Est-t-il possible d'identifier, *a priori*, les besoins en création d'un parfum personnel ? Est-t-il possible de les construire ? Comment déterminer, *a priori*, la valeur de la prestation ? Plutôt que besoin, il faudrait employer le terme : « construction de valeur » qui implique par définition, la création de la connaissance.
- comment contrôler la qualité des prestations ? En contrôlant la qualité du résultat final (parfum créé), comment peut-on contrôler la qualité des résultats intermédiaires (création de notes olfactives), étant dans les limites des choix des clients ?
- Comment conduire le client pendant toute la durée de la prestation ?

La dimension temporelle est donc une caractéristique forte du service, parmi d'autres.

Quelle qu'en soit la nature, le client est impliqué dans la réalisation du service :

- soit physiquement, si le service s'exerce sur son corps (souvent le client met le parfum sur son corps) ou sur l'organisation à laquelle il est impliqué (la visite du musée de Galimard, du « *Studio des Fragrances* ») ;
- soit implicitement, s'il fournit *les éléments tangibles et intangibles* nécessaires à la production du service (expérience personnelle de création d'un parfum) ;
- soit les deux à la fois. Dans ce dernier cas, nous parlerons *des connaissances*, ayant le caractère de connaissances tacites et explicites, apprises par les expériences.

Précisons qu'il n'existe pas de service sans fourniture par le client des informations nécessaires au démarrage de la prestation. Mais également, le client ne peut pas commencer le processus de création de parfum, sans connaître l'essentiel sur le savoir-faire en parfumerie. Il y a encore d'autres éléments difficilement codifiables, tels que la perception individuelle des senteurs, l'intuition, l'émotion provoquée par les senteurs, etc.

Bien souvent, la fourniture *des connaissances* se poursuit tout au long du processus de co-production d'un parfum. Inversement à la logique de disjonction, caractérisée par le transfert d'informations indépendantes des sujets, nous parlerons ici de la connaissance du client impliqué dans l'organisation, c'est-à-dire l'appropriation d'expériences « client-entreprise ».

Dans le cas de la création d'un parfum personnel au «*Studio des Fragrances*», l'interaction entre le client et le parfumeur est primordiale à la réussite de la prestation. Il s'agit de réaliser à la fois le parfum composé d'essences et sa forme olfactive finalisée (équilibrée). Il faudra donc effectuer en commun un certain nombre de choix. C'est la nature et le nombre de choix à effectuer ainsi que la conversion de la connaissance organisationnelle qui définiront le résultat de la prestation de services caractérisé par le degré d'interactivité « client-producteur ».

Nous nous reportons à leur témoignage pour cerner le problème à résoudre :

*« Notre système sur la création d'un parfum personnel est ouvert au grand public depuis 1996. Nos clients, visiteurs de la région PACA, se familiarisent avec la méthode de composition guidée par le parfumeur et réussissent à faire leur propre parfum. Ils viennent la première fois au « Studio des Fragrances » avec des groupes de touristes, parfois avec leur famille, quelquefois après, reviennent avec des amis. Ils entrent à la parfumerie comme des « profanes » et en sortent après un stage de création « élèves-parfumeurs » avec leur propre parfum et un diplôme justifiant de leurs compétences. Il est difficile d'imaginer le fonctionnement de ce système avec les technologies innovantes, encore moins, d'impliquer le client dans ce processus. Il est tout simplement difficile d'imaginer de transmettre l'odeur par Internet! »* (conversation avec Monsieur Jean-Pierre ROUX, Directeur Général de l'usine-parfumerie Galimard, rencontré à Grasse lors de la constitution du projet de recherche au sein du laboratoire RODIGE (UNSA, CNRS) en avril 1999).

Dans la suite de notre thèse nous nous intéressons aux services caractérisés par une phase de co-conception expérientielle. Ce type de service peut être appelé « expérientiel ». Comme nous l'avons souligné plus haut, plutôt qu'« expérientiel » ou « de connaissance », il sera préférable de qualifier ce type de service du terme « *Knowledge Services* ».

Le Knowledge repose sur la connaissance des hommes (client, producteur) à maîtriser la complexité et les expériences du processus de création d'un produit personnel. Dans ces conditions, il est compréhensible de considérer que le client fait partie intégrante du service rendu et même qu'il est partie intégrante de ce service : la valeur du service est égale à la valeur intellectuelle des hommes qui réalisent le processus.

L'interaction « client-prestataire », outre les problèmes de communication qu'elle pose<sup>24</sup>, est structurante pour la suite du marketing du Service Expérientiel :

- la valeur du parfum créée par le client est directement conditionnée par la connaissance ;
- le besoin de créer son propre parfum dépend directement de la volonté de connaître ;
- l'interaction client-prestataire est si forte que la production du service a nécessairement lieu dans les locaux de l'entreprise.

Mais un problème se pose : comment l'entreprise prestataire de services doit-elle construire des outils si les conditions ci-dessus ne correspondent plus au objectifs du marketing traditionnel<sup>25</sup> ?

Deux voies nous semblent pertinentes pour réaliser notre programme de recherche et maîtriser le processus :

- la première voie consiste à organiser le déroulement de la prestation comme un projet du produit personnalisé, la littérature en marketing des projets et des services du marketing « one to one » nous donnent quelques indications à ce propos (chapitre II),

---

<sup>24</sup> Nous ne couvrons pas par notre étude les modalités de communication, car elles ne concernent pas l'objet de notre recherche.

<sup>25</sup> Nous rappelons que l'objectif du marketing a été défini par la plupart des auteurs dans l'atteinte de la satisfaction *des besoins prédéfinis* des consommateurs.

- La deuxième voie consiste à définir les engagements, les valeurs et les liens réciproques, la littérature en marketing post-moderne nous présente donne des indications (chapitre I et chapitre II).

Enfin, dernière caractéristique évidente, c'est une approche du Knowledge Management, intégrant la notion de connaissance organisationnelle (chapitre II) et sa conversion, qui nous réoriente vers la proposition du « Knowledge Marketing ».

L'intangibilité du service rend très difficile une spécification détaillée qui précise les besoins et les attentes du client :

- comment faire coïncider l'offre, immatérielle dont seul les résultats futurs seront perceptibles, et la demande également immatérielle et incertaine, souvent incomplètement formulée, si l'on ne dispose pas d'un référentiel commun ?

(voir la problématique d'articulation entre le marketing de l'offre et de la demande (VERNETTE, 2000))

A ces conditions initiales, où le flou et l'indéterminé font souvent jeu égal avec le non-dit, s'ajoutent deux niveaux de personnalisation :

1. l'intervention du client personnalise la prestation. Nous avons vu précédemment qu'à la fois les connaissances créées et l'implication du client influent fortement sur le déroulement et le résultat de la prestation.

La motivation ou plutôt l'« intention de connaître », chez deux clients différents, donnera deux résultats différents : une prestation de mise en place d'un système de création de parfums personnels pourra se révéler une réussite dans une entreprise, alors que cette même prestation dans une entreprise du secteur similaire et avec les mêmes intervenants externes se révélera catastrophique, tout simplement parce que l'entreprise n'aura pas su ni motiver, ni impliquer les futurs clients.

2. l'intervention des prestataires, par la grande diversité de leur profil et de leur expérience, ajoute encore à l'indétermination du départ. Nous pourrions remarquer que la réussite de

l'interaction offre/demande dépend de l'expérience des intervenants et de la qualité des relations qui s'instaurent entre eux.

Ainsi, Monsieur Jean-Pierre ROUX (Galimard) précise: «*Le consommateur a besoin de mettre un parfum, mais il ne peut indiquer à coup sur quel type de parfum il souhaite ; les études préalables dans le domaine de la parfumerie sont difficiles ; elles sont basées d'abord sur l'intuition du parfumeur-créateur, puis sur l'expérience du consommateur. La compréhension du besoin n'arrive qu'après cette expérience avec le consommateur permettant de définir le produit.*»

Tous ces facteurs deviennent déterminants lorsqu'on s'élève dans l'échelle de complexité des prestations. Tout ceci fait que les prestations de « création de parfums personnel » sont non seulement d'une extrême diversité mais aussi uniques. Le client qui participe à la création aura chaque fois une nouvelle représentation de son parfum et créera donc une nouvelle connaissance. Cette non-répétitivité de la connaissance lors du processus de création n'est que la conséquence de la créativité non-répétitive, nécessaire à une bonne réalisation.

Contrairement à l'uniformité d'une production en série, le Service aboutit à des solutions originales donnant à « l'œuvre » commune du client-producteur tous les caractères d'une « création », ce qui sous-entend le partage intellectuel et artistique entre le client et le prestataire.

Une question nous semble alors essentielle : comment convaincre les clients que l'incertitude et la complexité liées à la prestation pourront contribuer à un résultat satisfaisant de la « création » ?

### **1.3. La modélisation du Knowledge Marketing à partir de l'expérientiel**

Nous avons montré que les spécificités des Services Expérientiels du Knowledge (productions participatives, dimension temporelle, intellectuelle, expérientielle, non-reproductibilité) posaient les fondements à la proposition du Knowledge Marketing.

La prestation des Services Expérientiels par la parfumerie Galimard est formalisée par l'implication en amont des clients dans le processus de co-production de parfums, mais également par les activités de création de la valeur.

Nous avons remarqué également que la méthode de création de parfums est le véritable patrimoine de Galimard, son patrimoine intellectuel. Présenter cette méthode au public, c'est-à-dire partager ce patrimoine, demande à l'entreprise de partager une connaissance avec les clients. C'est une tâche qui concerne plusieurs unités et fonctions de l'entreprise. L'approche du *Marketing Transversal*, proposée dans le deuxième chapitre est forcément nécessaire. La connaissance tacite de la méthode, apprise par l'observation des techniques, fournit la réponse aux problèmes liés au marketing et à la production. Ces activités ont reçu un développement transversal dans les pratiques managériales : la connaissance, la méthode et le produit étant les unités consubstantielles et procédurales.

Enfin la méthode n'est qu'un des éléments du système qui constitue en réalité l'entreprise. L'approche systémique éclaire le chemin, en focalisant l'attention sur quelques concepts-clés et en indiquant clairement la dernière étape à franchir : la modélisation transversale du marketing.

La modélisation consiste à représenter un système réel, quel que soit le support de la représentation, graphique, verbale, mathématique. La modélisation est une activité intellectuelle essentielle à l'homme : nous ne fonctionnons que par modélisation de la réalité, chaque modélisation simplifiant la précédente et augmentant notre capacité d'abstraction.

Pour mieux cerner le concept de modèle, prenons l'exemple d'une formule de parfum ; il s'agit bien là d'un modèle puisque la formule est une représentation d'un système réel : l'odeur. Mais la formule ne représente pas l'odorat : en effet, certaines propriétés du système se retrouvent dans le modèle, d'autres sont perdues et certaines propriétés du modèle n'existent pas dans le système :

- la transcription d'une formule est une propriété exclusive du modèle, c'est une propriété formelle,
- les senteurs olfactives sont une propriété matérielle du système, c'est une propriété réelle et substantielle ;

- les accords entre deux senteurs sont effectués, c'est une propriété dite artificielle et procédurale. C'est grâce à cette propriété que le client peut choisir le parfum qui lui plaît par une expérience propre à leurs représentations.

S'il existe une infinité de modèles d'un même système (différentes formules de parfums), aucun modèle n'est parfait pour le consommateur de parfum. Il n'existe pas de propriété formelle pour représenter le produit olfactif ; aucun modèle n'est complet (il n'existe pas de propriétés réelles) au-delà de la propre réalité du consommateur. Mais tous ont été développés en vue de l'élaboration d'une procédure de création de représentation (connaissance) du consommateur.

Il est indispensable de se persuader que le modèle n'est pas une fin en soi, mais simplement un intermédiaire, un facilitateur, un réducteur de complexité entre la réalité et notre perception de la réalité.

Notre modèle n'a pas pour objectif, comme pour les modèles traditionnellement construits en marketing-management, de simuler le fonctionnement d'un système de consommation et le comportement du consommateur, mais simplement de synchroniser, d'uniformiser la perception du système et son fonctionnement par les éléments.

Lorsque le modèle est accepté, il peut contribuer à la création, chez chaque élément humain, d'un véritable objet mental représentant le système, objet mental spécifique à chaque individu mais dont les grandes lignes ont été suggérées par le modèle.

Les avantages de la modélisation du « Knowledge » en marketing découlent de la double nature : matérialisation d'une réalité immatérielle et complexe. Le modèle permet de faciliter la compréhension du système réel à différents niveaux :

- Il fournit une vision détaillée d'un processus opératoire, des éléments qui y sont impliqués et des interactions qui circulent entre eux. A ce niveau de détail il peut être assimilé à un guide méthodologique.
- Il fournit une vision globale du système ou d'un sous-système et facilite la compréhension d'ensemble permettant à l'observateur d'échapper à la complexité des processus. C'est à ce niveau que le projet du système réel peut apparaître.



Le Knowledge Olfactif est un modèle de parfum, support de la représentation et de la connaissance qui permet l'apprentissage du monde réel. Il est un excellent vecteur pour la construction de processus réels de composition de senteurs. C'est une matrice qui permet d'évaluer les qualités humaines nécessaires à la composition d'un parfum personnel.

Le Knowledge Olfactif est un modèle-référentiel commun aux éléments humains du système qui comprend une dimension de connaissances. Il permet à un élément isolé de **connaître** la conduite à tenir dans une situation donnée. Le savoir-faire incorporé est présenté dans le modèle, c'est la possibilité pour tous les éléments humains du système réel d'interagir et de créer d'avantage des connaissances.

Le Knowledge Modèle par la compréhension globale du système olfactif, permet d'élaborer les solutions satisfaisantes dans le domaine de l'innovation. Il devient l'objet de remarques, de suggestions, de nouveaux procédés, et donc de création de nouvelles activités.

Pour conclure sur les points essentiels du Knowledge Modèle, nous résumons de manière métaphorique : « Vous créez votre Parfum, vous créez votre Connaissance, donc vous créez votre « Entreprise ». Le Knowledge Marketing Modèle est un méta-modèle du marketing de l'entreprise apprenante où tous les niveaux sont impliqués dans la création de la connaissance.

### **1.3.1. Les caractéristiques communes**

Nous avons considéré les points de modélisation propres à la construction du modèle. Nous passons maintenant à l'exposé du modèle, en commençant par le niveau de méta-modèle.

Les faits permettant d'explicitier les principes de la modélisation posent les questions suivantes : comment savoir si chaque entreprise doit développer son modèle ou bien s'il existe un modèle de niveau supérieur duquel dérivent les modèles spécifiques à chaque entreprise ? En d'autres termes, si les caractéristiques communes des entreprises de services expérientiels sont suffisamment nombreuses, il doit être possible de définir un méta-modèle.

Examinons les caractéristiques communes du Knowledge sous l'angle systémique. Cette approche nous fournit le constat que les composantes de tout système sont les éléments, les voies de communication, les nouvelles émergences et les limites.

Elles dépendent essentiellement du champ de l'étude ; en ce qui nous concerne, notre centre d'intérêt est le processus transversal conception/production/commercialisation. Il n'est donc pas intéressant d'inclure dans le système la gestion administrative de l'entreprise : approvisionnement, logistique, etc.

La co-conception et la production participative sont une spécificité transversale de services. Il est indispensable d'inclure dans le système certains éléments : la connaissance des participants et le mécanisme transversale de conversion. Les limites communes naturelles qui se dégagent sont donc celles du système de co-conception et co-production « connaissance-relation ».

Nous présentons ci-dessous les éléments et les caractéristiques communes du modèle.

### **1.3.2. Les hommes : créateurs de la connaissance (et non détenteurs)**

Les services sont réalisés par des hommes, d'où l'importance du facteur humain. Nous définiront le « rôle » comme : l'ensemble des responsabilités assumées par un ou plusieurs intervenants dans le processus complet. Ces responsabilités exercent ses fonctions grâce à certaines expériences et connaissances.

Un rôle n'est pas un individu mais une qualité humaine qui assure un ensemble de fonctions nécessitant un niveau de compétence et de connaissance. Dans une organisation traditionnelle le rôle est une « collection d'individus », ayant une existence propre, des missions et des responsabilités bien définies. Dans une organisation dite transversale plusieurs rôles sont impliqués autour d'un projet qui prennent différentes responsabilités autour d'un processus complexe. Dans notre modèle le client aura des rôles : « apprenti », « acheteur », « visiteur ». Un rôle pourra donc être assuré par plusieurs individus, de même plusieurs rôles pourront être assurés par le même individu. Enfin les rôles pourront être regroupés en plusieurs groupes, suivant l'appartenance : groupe de clients, groupe d'assistants-parfumeurs, groupe de contrôle, etc.

### **1.3.3. Le déroulement du processus**

Un processus de production est un réseau complexe d'opérations liées entre elles par des relations des causes à effet, des dépendances temporelles, etc. Pour réduire la complexité perçue et améliorer la compréhension globale, il est nécessaire de regrouper ces opérations en classes de niveau supérieur. Nous proposons de procéder à un regroupement à deux niveaux et de relier chacun de ces niveaux à un élément du système.

#### *Premier niveau de regroupement*

Les opérations sont regroupées en *étapes* dont la principale caractéristique est que leur bonne exécution (l'exécution correcte de chacune des opérations) peut être placée sous la responsabilité d'un rôle (ou du rôle d'un groupe de clients). Par assimilation aux types de rôles concernés, les étapes peuvent être :

- des étapes d'observation,
- des étapes de conception,
- des étapes de décision,
- des étapes de production,
- des étapes de contrôle qualité.

Ces étapes sont également liées entre elles par des dépendances causales ou temporelles.

#### *Deuxième niveau de regroupement*

Les étapes sont regroupées en phases dont la principale caractéristique est de produire un résultat qui doit être assimilé par le client. Dans une logique de co-production, il semble naturel d'associer à un élément du système, toute partie du processus de production comprise entre deux validations par le client. Les phases sont également interdépendantes.

### **1.3.4. Le résultat de l'activité**

Etant donné l'objectif de cette recherche, il nous a semblé naturel de donner le nom du produit (Knowledge-produit) au résultat formel de la prestation de services. Une décomposition du produit en éléments matériels et immatériels est indispensable. Le résultat de l'activité est une performance en conception, production et consommation d'un parfum avec une base de connaissance.

Par analogie avec l'industrie de la parfumerie, on peut appeler ces éléments des *composantes* et admettre que ces composantes sont eux-même composées de composantes élémentaires. Elles sont regroupées en *familles* de produits.

### 1.3.5. Les techniques, la méthode et les outils

La réalisation des opérations nécessite la mise en œuvre de *techniques* dont l'utilisation peut être grandement accélérée par des *outils*.

Les techniques peuvent être utilisées individuellement ou successivement lorsqu'elles font partie d'une démarche intellectuelle globale que l'on peut qualifier de *méthode*.

Tous ces éléments vont interagir, créer de la connaissance. Nous proposons d'introduire l'élément Knowledge

### 1.3.6. Le Knowledge et les éléments conjoints

L'élaboration du résultat final de la prestation de service suppose l'élaboration de nombreux résultats intangibles et intermédiaires. Elle donne lieu également à de nombreux échanges de vues entre les rôles en vue de la création d'une connaissance organisationnelle (NONAKA, 1992), et notamment pendant les phases de socialisation, d'extériorisation et de combinaison (NONAKA et TAKEUCHI, 1997).

Enfin, le contrôle de la prestation (phase de combinaison chez NONAKA et TAKEUCHI (1997) et la phase d'utilisation (phase d'intériorisation) génèrent les connaissances qui sont utiles à l'ensemble des rôles. Toutes ces connaissances, qui ne font pas partie tangible du produit final, doivent être capitalisées/mémorisées par l'entreprise et par le client.

Il s'agit là du même concept que ce que l'on appelle le « **Knowledge Management** », la « Mémoire Organisationnelle », dans la littérature managériale. Par analogie et par rapprochement au concept, nous proposons de rester dans la même terminologie du « **Knowledge Marketing** ».

Nous présentons ci-dessous le tableau, regroupant ces dix éléments génériques :

Rôles	Ensemble de responsabilités assumées par un ou plusieurs intervenants
Produit	Résultat formel de l'activité accepté par les rôles (client, parfumeur)
Composant	Partie isolable, cohérente au produit
Famille	Regroupement du produit par des éléments ayant des caractéristiques spécifiques
Phase	Ensemble du processus de production compris entre deux validations du client
Etape	Unité de décomposition d'une phase placée sous la responsabilité d'un rôle
Etat	Résultat intermédiaire reliant le produit matériel à ses aspects immatériels
Technique	Savoir-faire nécessaire à la réalisation d'une opération
Outil	Tout élément facilitant l'utilisation d'une technique
Méthode	Regroupement organisé de techniques
Knowledge	Ensemble de base de connaissances mobilisées par les rôles au cours du processus

*Tableau N° 12 Les éléments du modèle*

Les interactions entre ces éléments sont multiples et informelles. Un des objectifs de la modélisation est d'en réduire le nombre pour n'en garder que l'essentiel. C'est un choix difficile dans notre recherche mais indispensable pour tracer la première présentation du méta-modèle.

### **1.3.7. La présentation du méta-modèle de Knowledge Marketing**

Le méta modèle représente graphiquement les dix composants génériques définis ci-dessus et leurs interactions : chaque composante du système est matérialisée par un sommet du graphe sous forme d'un rectangle et chaque interaction est matérialisée par un arc. A chaque arc est associé un verbe qui le caractérise.

La représentation sous forme de graphe que nous proposons a un point focal, l'étape, lieu d'élaboration de la prestation.

Elle est naturellement liée :

- aux rôles qui y participent,
- aux techniques qu'elle met en œuvre,
- aux composants qu'elle sélectionne
- aux familles qu'elle utilise
- aux knowledge qu'elle construit

Les techniques ont un prolongement normal : l'outil, qui permet d'en automatiser l'emploi.

Nous avons présenté ci-dessus six interactions de type opératoire qui indiquent comment le travail est réalisé. Nous ajoutons quatre interactions de regroupement :

- une phase comprend des étapes,
- une étape produit des états,
- un produit comporte des composants,
- une famille réfère le produit,
- une méthode organise des techniques.

Le modèle complet est présenté dans la figure suivante :

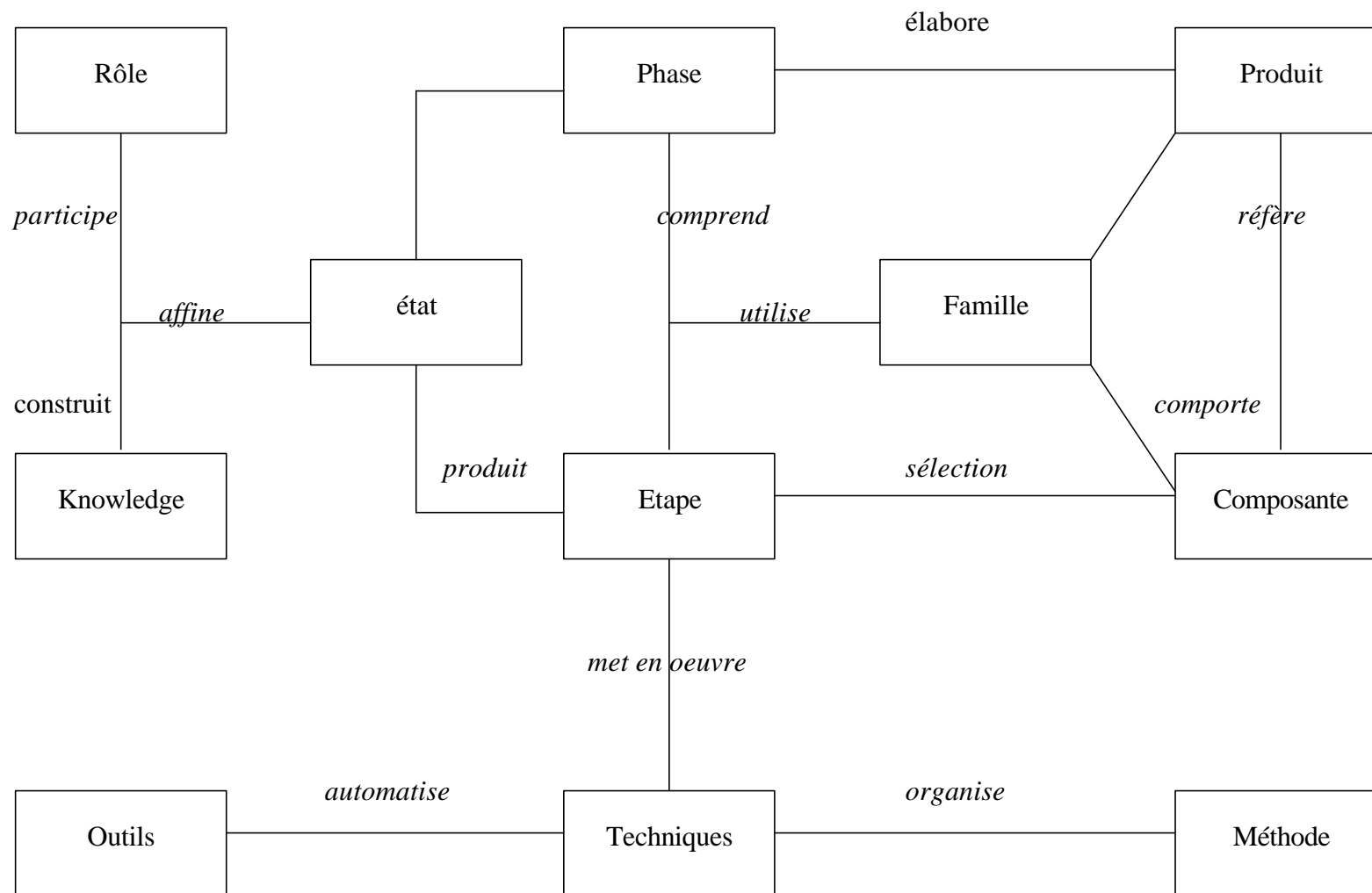


Figure 3.1 : Le métha-modèle recherché

### 1.3.7.1. Les dimensions du modèle de Knowledge

Onze composants génériques, le méta-modèle paraît ici simple, ce qui contredit le principe de base de notre thèse : la modélisation complexe du Knowledge.

En réalité, en passant du méta-modèle au modèle, on assiste à la multiplication des éléments et des interactions. Le meta-modèle a une dimension cachée qui lui confère la capacité de présenter la complexité du réel.

Le méta-modèle cache une dimension importante qui est la nouvelle connaissance créée

Le modèle dérivé du méta-modèle, dessiné dans un plan à deux dimensions, acquiert ainsi une troisième dimension par son application à un système réel, comme indiqué sur la figure suivante :

Le rôle 1 intervient dans l'étape X1

Le rôle 2 intervient dans les étapes X1 et X4

Le rôle 3 intervient dans les étapes X1, X4 et X3

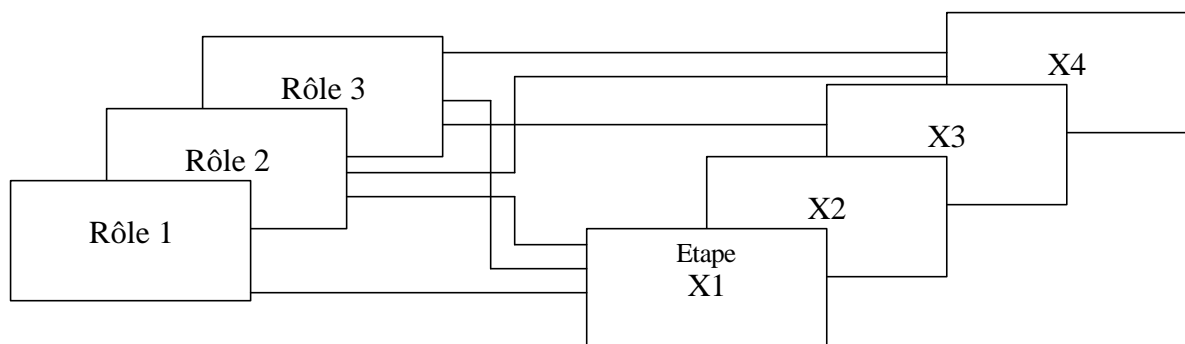


Figure 3.2. Le méta modèle d'interaction « rôles-étapes »

On voit que la représentation graphique devient impossible dès qu'intervient la troisième dimension, il serait vain de vouloir représenter l'ensemble du modèle, et il nous faudra trouver un autre mode de représentation de la réalité : un mode local qui permet la visualisation de cette troisième dimension dans le contexte limité.



Le méta modèle peut donc servir de point d'entrée dans le modèle dérivé dont la complexité ne peut être représentée (et utilisée) que localement, c'est-à-dire dans une situation réelle donnée et limitée.

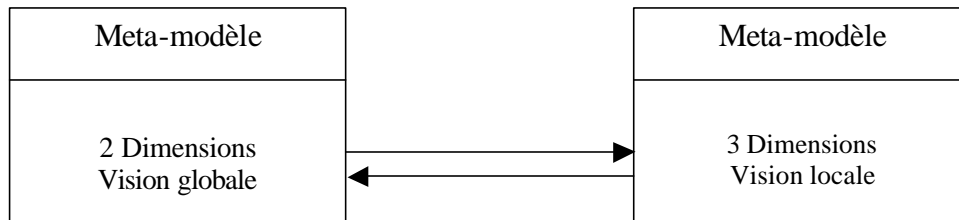


Figure 3.3. Les dimensions du modèle

Cette dialectique modèle méta-modèle est essentielle pour faciliter le passage d'une vision globale à une vision détaillée d'un système réel. En d'autres termes le meta-modèle est un projecteur qui nous permet d'éclairer une partie du modèle qu'il est impossible et inutile d'éclairer en entier.

### 1.3.7.2. Les interactions récursives du modèle

Nous avons identifiés dix interactions génériques s'exerçant entre deux éléments génériques distincts. Notre méta-modèle est capable de représenter les interactions entre deux éléments du même type qui s'exercent par le biais d'un élément tiers, par exemple le fait que deux rôles participent à la même étape est une interaction que le méta-modèle peut représenter.

En revanche, il manque à notre méta-modèle la représentation des interactions directes, c'est-à-dire qui s'exercent entre deux éléments de même type :

- un composant est un composé,
- un étape doit être précédée d'une autre étape,
- un rôle est dépendant d'un autre rôle,
- une famille est reliée à une famille voisine.

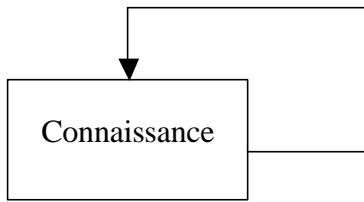


Figure 3.4. Le modèle est récursif

Les liaisons peuvent changer de signification suivant le sens de l'interaction que l'on envisage :

<i>composant - composé</i>	ou	<i>composé - composant</i>
<i>suivant – précédent</i>	ou	<i>précédent - suivant</i>
<i>construisant - construit</i>	ou	<i>construit - construisant</i>

etc.

Nous allons maintenant ajouter au meta-modèle la représentation des interactions récursives qui lui manquait. Le méta-modèle complet comporte :

- les éléments génériques,
- les interaction discursives,
- les interactions récursives.

Nous allons descendre d'un niveau d'abstraction dans le paragraphe suivant et nous allons voir, dans le cas du «*Studio des Fragrances* », que le modèle peut être dérivé de ce méta-modèle et quelle est l'utilisation que l'on peut en faire pour impliquer les Technologies.

### 1.3.8. L'abduction du modèle : le « *Studio des Fragrances* » et le « **Knowledge Olf@TIC** »

La société GALIMARD est une parfumerie dont l'activité principale consiste à créer, produire et vendre des parfums aux clients, visiteurs de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. L'activité secondaire consiste à proposer à la même clientèle de créer son parfum personnel au «*Studio des Fragrances* ». Cette prestation de service mixe se fait dans un cadre

d'engagement précis où sont déterminés des engagement de prix, de délais et de performances. La société Galimard est parfaitement consciente que le besoin de création de son propre parfum n'existe pas a priori et rend compte des difficultés liées au marketing de cette activité. Les méthodes de marketing, basées sur la notion de besoins ne sont plus pertinentes, et la société recherche des moyens pour attirer la clientèle : l'accueil des groupes touristiques.

La société Galimard doit être pédagogique pour rendre les services créatifs-interactifs aux clients, créateurs de leur parfum. C'est sur la base de ce constat et d'une conviction forgée par cinq années d'expérience que la société Galimard a décidé mettre en œuvre le Knowledge Marketing, proposé dans le cadre de nos recherches.

Cette décision s'est traduite par la mise en œuvre d'un plan comportant trois volets majeurs :

- la modélisation d'un processus de conception, de production et de vente d'un parfum sur le lieu de production, c'est-à-dire au « *Studio des Fragrances* »,
- la construction des méthodes et des outils du Knowledge Marketing,
- la mise en place des systèmes construits au service de l'entreprise.

Seul le premier volet nous intéresse ici, bien que l'on puisse entrevoir, par le biais de la modélisation, le processus de création de parfum par le(s) client(s)-stagiaire(s). Il s'agit donc de définir un modèle normatif respectant la méthode élaborée par Galimard depuis 1996.

Nous allons examiner en détail ce processus de définition du modèle du « *Studio des Fragrances* » impliquant les T.I.C., dont le nom est le « Knowledge Olf@TIC »<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Olf@TIC est composé de deux parties : Olf (cela vient de Olfaction) et TIC – Technologies de l'Information et de la Communication ; elles sont reliées entre elles par le signe @.

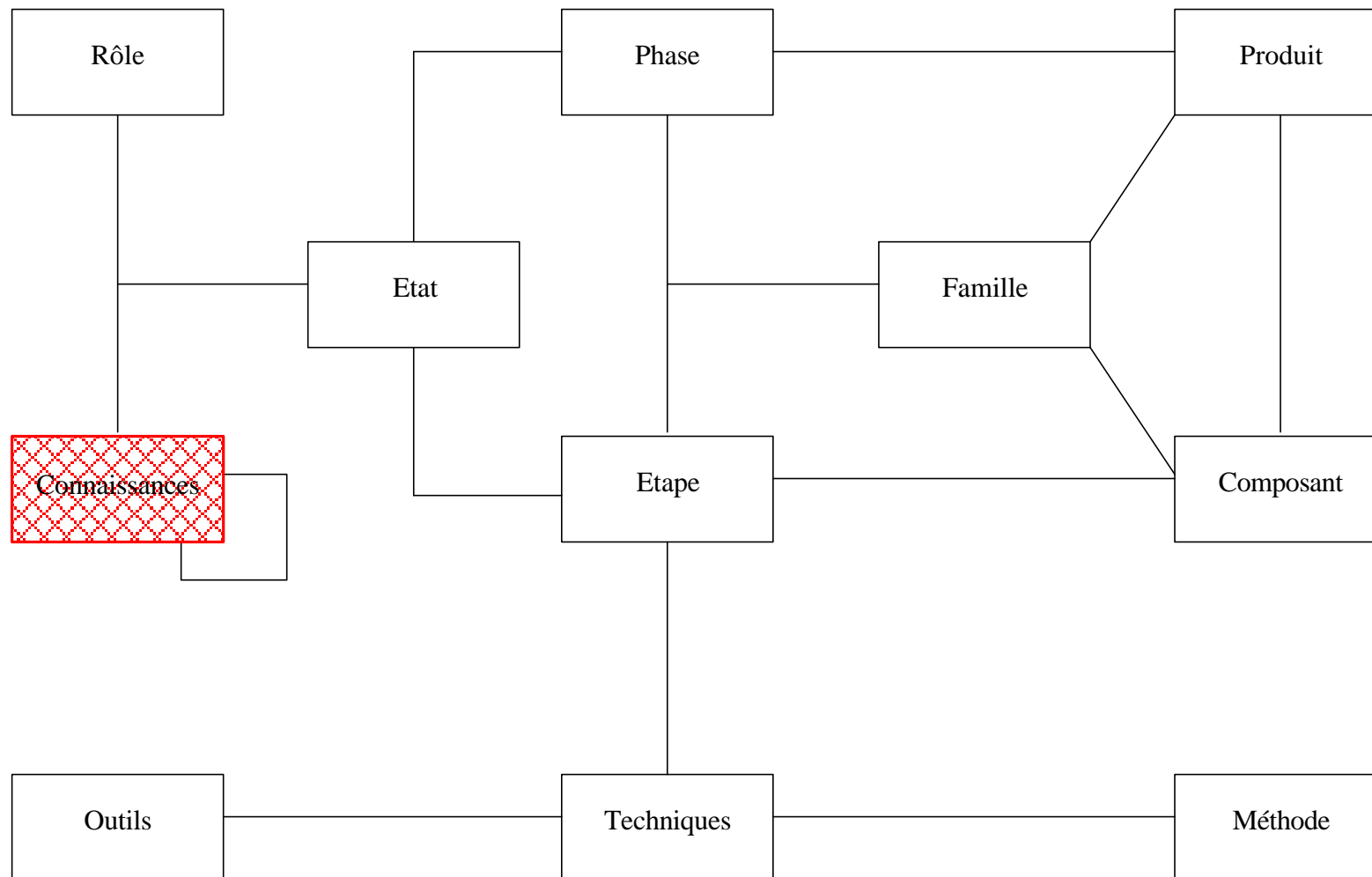


Figure 3.5. Le méta-modèle du « *Studio des Fragrances* »

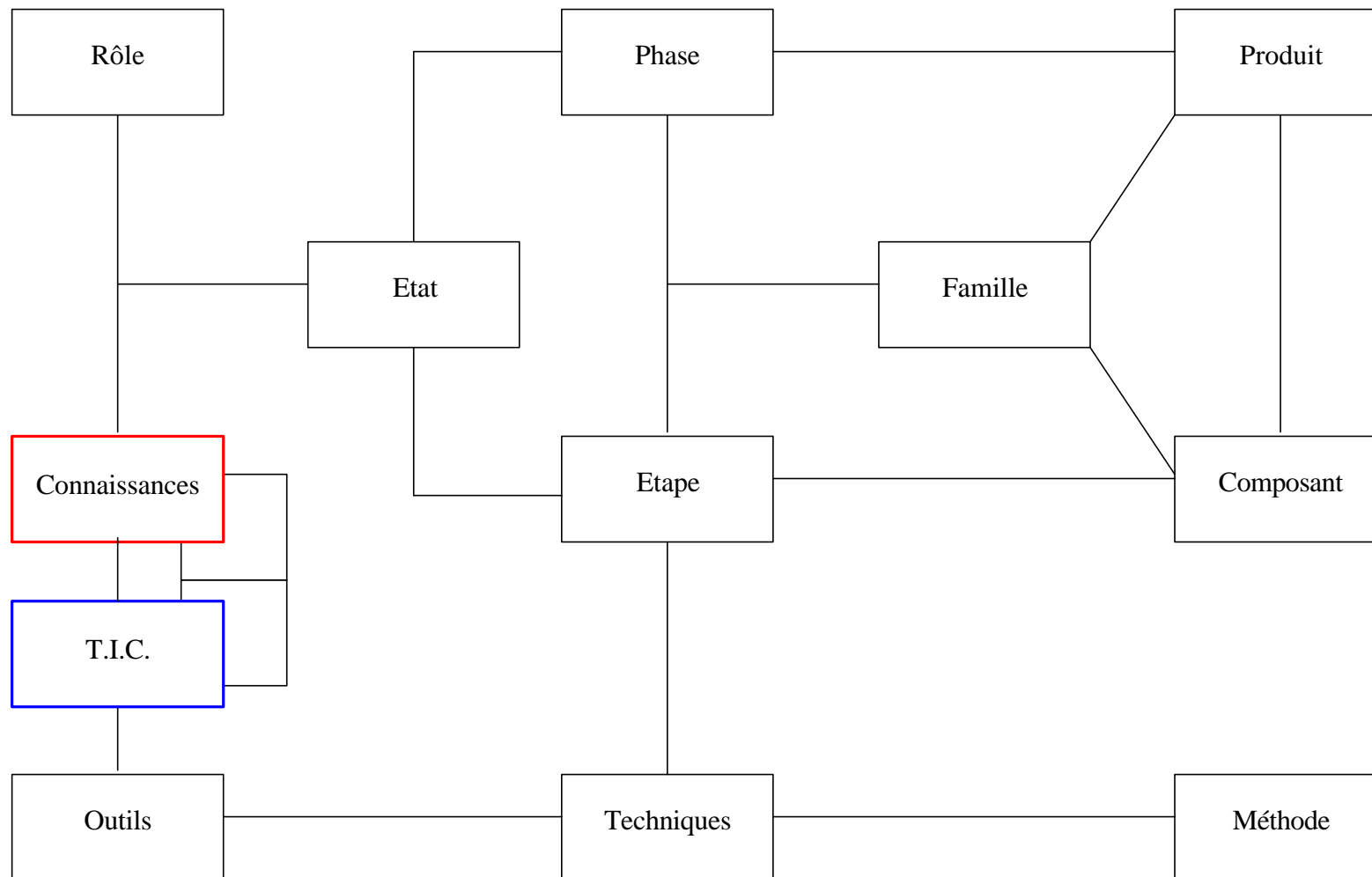


Figure 3.6. Le méta-modèle du « Knowledge OlfaTIC »

La simplification a consisté à abandonner neuf des onze interactions récursives définies précédemment. Par exemple, les interactions du type étape-étape n'ont pas été jugées suffisamment complexes pour nécessiter la modélisation individuelle que permet l'interaction récursive.

Il a semblé suffisant d'utiliser une modélisation collective où toutes les interactions des étapes d'une phase sont représentées sous forme d'un graphe. Le même raisonnement a été tenu pour toutes les interactions récursives sauf l'interaction Connaissance-Connaissance ; la complexité de composition du Produit qui est à la fois résultat et résultant de la Connaissance (nous rappelons que le produit final est un parfum qui comprend le « Knowledge »). Dans ce cas la modélisation complexe du « Knowledge » est indispensable. Elle permettra à l'utilisateur du modèle, comme nous le verrons plus tard, de suivre le chemin, de connaître la structure d'un produit.

La modélisation individuelle ne supprime pas les démarches d'une modélisation collective, seule capable de donner une vision globale de la structure d'un produit et de son marketing. Partout où cela sera possible, il faudra compléter la vision directement dérivée du méta-modèle par une vision collective des interactions.

Le méta-modèle est donc très proche du méta-modèle du « *Studio des Fragrances* », il s'agit maintenant de spécifier le modèle en précisant ses composantes : les éléments et les interactions.

### **1.3.9. La spécification du modèle**

Derrière chaque élément générique du meta-modèle, se cache un certain nombre d'éléments spécifiques qui vont donner de l'épaisseur au modèle. Actuellement le modèle comporte de nombreux éléments spécifiques, indiqués dans les figures ci-dessous.

1. le modèle d'un stage de création d'un propre parfum par le client-stagiaire (durée 2h)
2. le modèle d'un stage approfondi de création de parfums et eau de cologne (durée 4h)

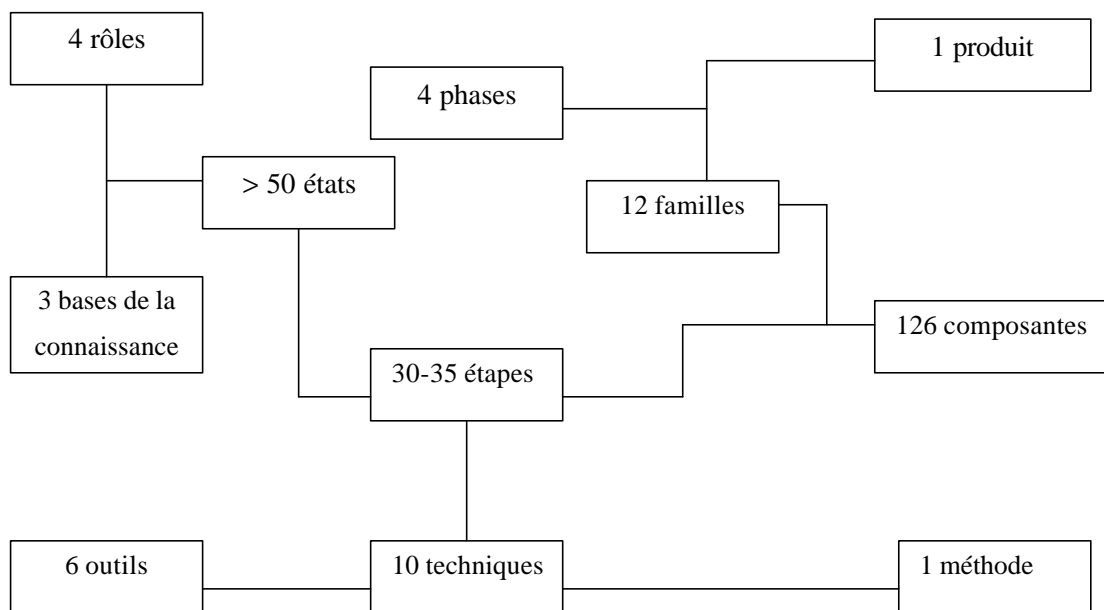


Figure 3.7. Le modèle de création d'un parfum personnel au «Studio des Fragrances »

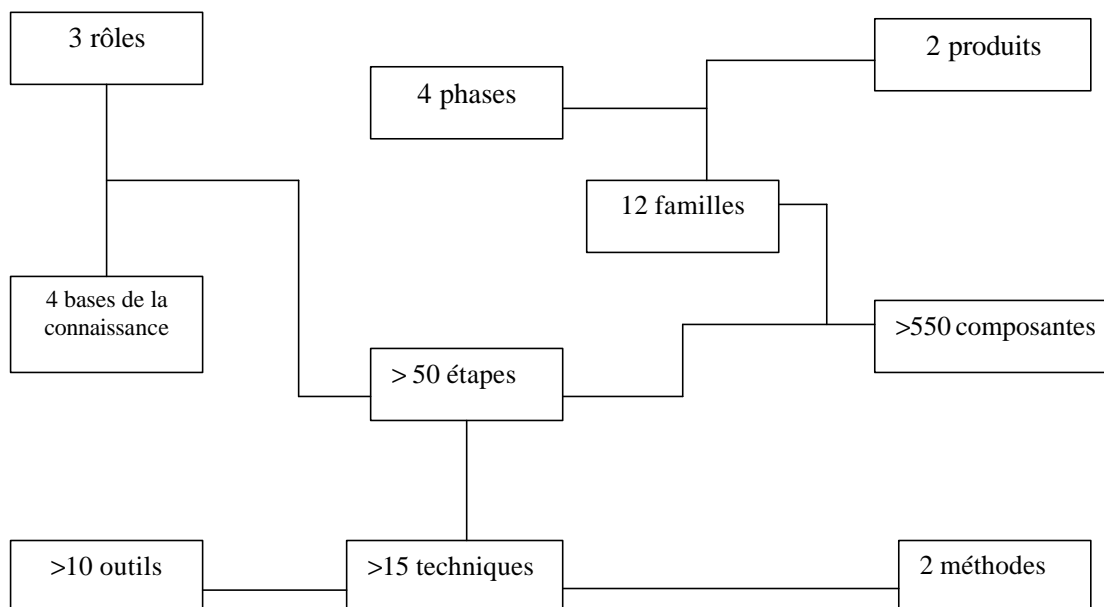


Figure 3.8. Le modèle d'un stage approfondie du client au sein du « Studio des Fragrances »

Chaque élément du modèle peut être encore précisé par l'inclusion dans le modèle d'un exemple. Prenons le cas d'un stage de création d'un parfum personnel (modèle N 1). Ce modèle identifie le nom du client, le nom du parfum, les essences olfactives choisies : c'est-à-dire une base de connaissance documentaire et explicite. Cette connaissance ayant été réellement présentée, elle peut être réintroduite dans le modèle pour servir au déroulement du processus. Cette démarche est schématisée dans la figure ci-dessous :

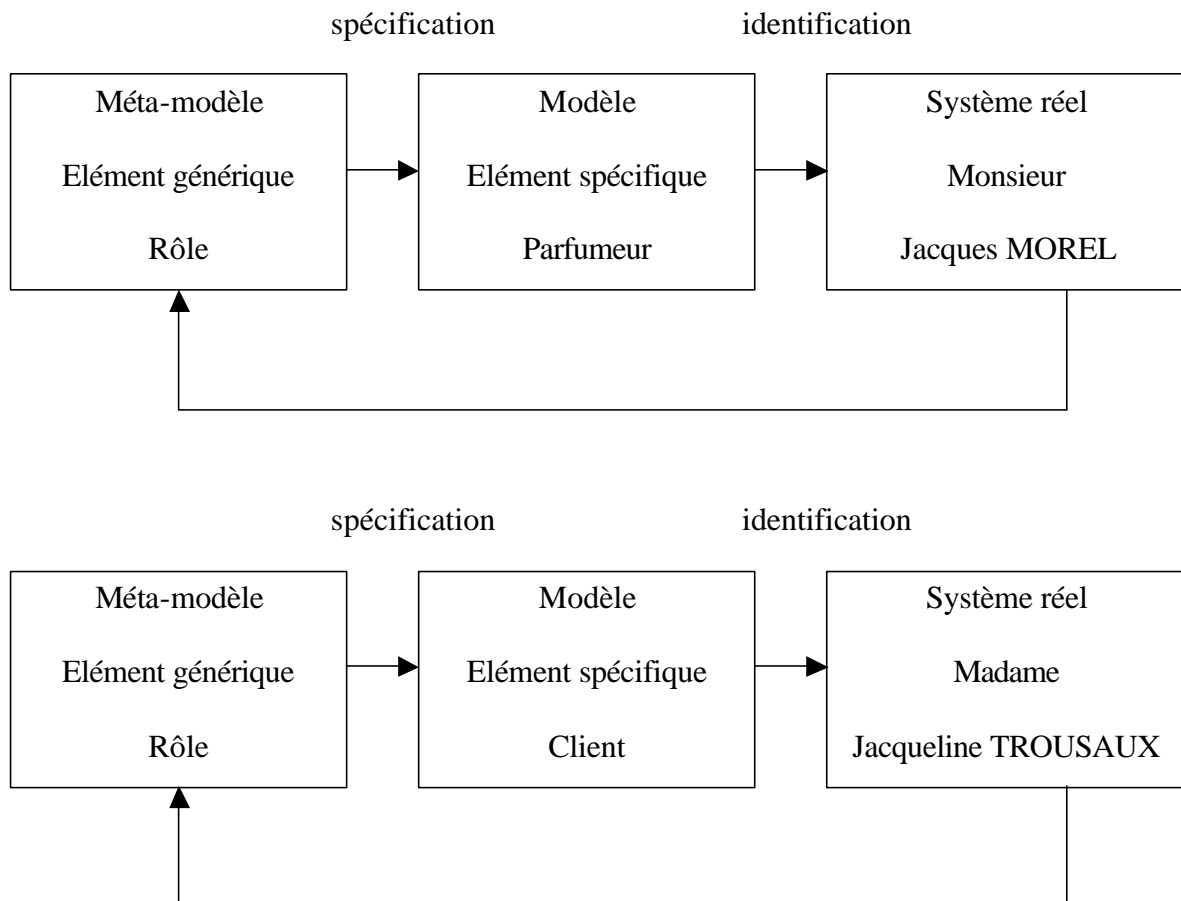


Figure 3.9. Les spécification et l'identification des éléments

Dans notre modèle nous présentons d'abord la spécification (passage de l'élément générique à l'élément spécifique), puis l'identification (passage de l'élément spécifique à l'individu ou à l'objet) et enfin, retour de l'élément identifié au modèle de l'individu.

Il est pour le moment difficile d'envisager que le rôle identifié (l'individu) puisse être inclus dans le modèle sous forme de produit (l'objet), Dans le cas de la création d'un parfum personnel (le projet), la connaissance des produit est projetée sur la création à partir d'un





entre la connaissance tacite et un autre élément du modèle. Cela nécessite la compréhension de la complexité du système olfactif et pose une des limites pour la recherche.

Dans certaines situations, une interaction spécifique peut être identifiée, par l'identification de deux éléments spécifiques qui la caractérisent.

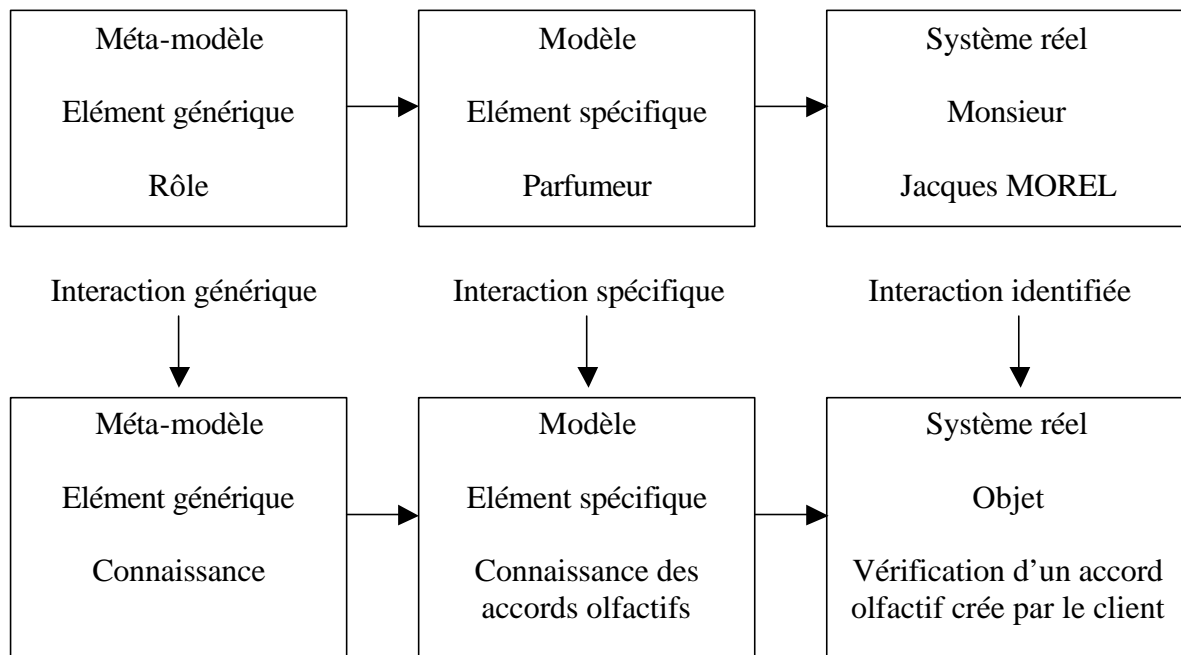


Figure 3.12. L'identification d'une interaction

Les familles de produits sont classées sur un orgue de parfumeur, le système formalisé et structuré des senteurs.

Le monde réel (clients-stagiaires) exige d'un individu qu'il connaisse les accords olfactifs entre les essences pour permettre au client-stagiaire de passer à la phase suivante de composition de son propre parfum et d'obtenir les connaissances sur la parfumerie. Cet accord olfactif, une fois composé et vérifié, peut être inclus dans le modèle pour être réalisé en Produit ou globalement, en Knowledge.

En somme, l'identification introduit un niveau supplémentaire dans notre hiérarchie de modèles :

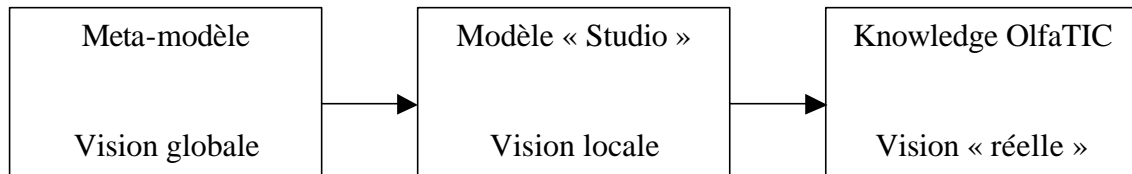


Figure 3.13. Les visions sur les modèles

Elle donne une quatrième dimension avec la possibilité d’avoir plusieurs situations « récupérées » dans le monde réel pour chaque élément ou interaction spécifique du modèle « Studio ». Nous proposons d’appeler le modèle « Studio » complété par les Connaissances en situations - le Knowledge OlfatIC Modèle.

Nous pouvons maintenant passer en revue les principaux éléments et interactions spécifiques à Olf@TIC en impliquant ensuite les T.I.C.

## II. LES ELEMENTS ET LES INTERACTIONS DU MODELE

### 2.1. Les éléments du modèle

Nous avons pu identifier plusieurs éléments du modèle. Nous les décrivons dans ce paragraphe de thèse.

#### 2.1.1. Les rôles qui connaissent et qui mènent des activités

Deux groupes de rôles ont été définis. La production participative tend à identifier le premier groupe, c’est le groupe des clients. Ce groupe est composé d’un ensemble de personnes participant au processus de création de connaissances en parfumerie ou d’un élément (le parfum), le support des connaissances. Le groupe client est co-responsable de ses actions au sein de la parfumerie lors du processus de composition d’un parfum.

Quatre rôles de clients ont été identifiés qui mènent les activités suivantes :

*Les clients « profanes » en composition des parfums*

C'est le rôle le plus répandu, puisqu'ils viennent pour la première fois à la parfumerie afin de composer leur parfum. Ce sont essentiellement les touristes-voyageurs, visitant la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et n'ayant aucune connaissance en parfumerie. Il est très difficile de convaincre ces clients, car ils doutent à participer au processus complexe de démarches proposées. Les clients de ce rôle n'ont pas a priori besoin de créer un parfum personnel et sont amenés à la parfumerie principalement par un guide touristique.

*Activité du client : visite de l'usine*

*Les clients ayant une certaine expérience en composition d'un parfum*

Ce type de clients est déjà venu à la parfumerie Galimard afin de composer son propre parfum et y sont retournés afin de recréer encore un nouveau parfum. Ce sont les clients qui connaissent certaines situations en composition de parfum.

*Activité du client : composition du parfum*

*Les clients qui commandent un parfum créé par correspondance*

Lors de la création de leur parfum, les clients laissent leur formule au « *Studio des Fragrances* » afin de le commander ultérieurement. Ce parfum étant re-produit par l'assistant parfumeur peut être vendu par correspondance à son créateur. Le produit-parfum est recréé. Le support initial de la connaissance explicitée formalisée (formule) sert comme un outil de marketing. Cela incite le client à revenir pour répéter le processus de création et obtenir d'avantage de connaissances.

*Activité du client : composition et commande du parfum*

*Les clients-professionnels.*

Ce groupe de clients connaît principalement les règles et les méthodes de composition de parfums. Leur objectif est de prendre les solutions alternatives en matière de composition et de commercialisation des produits olfactifs.

*Activité du client : observation en composition du parfum*

La parfumerie Galimard et le projet de « *Studio des Fragrances* » conduisent à la définition de trois groupes de rôles : le parfumeur, les assistants-parfumeurs et les stagiaires-parfumeurs. Tous ces rôles interviennent dans le processus de production, où chacun a une étape qui lui est propre.

#### *Le parfumeur*

Le premier groupe est composé d'un parfumeur unique, Monsieur Jacques MAUREL, employé de Galimard. C'est lui qui a élaboré et a mis en route le système technique de composition de parfums pour les clients. Il est le responsable direct de plusieurs projets propres à son domaine de compétences. Il est responsable de la mise en œuvre de la qualité de chaque création-parfum par le client. Le parfumeur crée aussi de nouvelles fragrances destinées au marché grand public.

#### *L'assistant-parfumeur*

C'est une personne disposant des qualités du parfumeur en plus de qualités relationnelles. Elle doit conduire à la performance du client, de l'équipe du « *Studio de Fragrances* » et de la société Galimard. A partir de l'extériorisation des connaissances tacites du client, l'assistant aide à réaliser la co-conception de son parfum, c'est-à-dire l'identification d'essences olfactives à utiliser et la structuration du produit par les notes olfactives. Il est responsable de l'identification des connaissances et de leur combinaison future, à toute réalisation, par les rôles clients. Il assure ainsi la cohérence globale de la réalisation et de la mise en œuvre en contrôlant les composantes du produit à chaque étape. Dans le cas d'un accord défavorable d'essences olfactives, il est responsable de la recherche d'une solution adéquate. En effet, un dispositif multiple d'essences sur le poste du travail du client-stagiaire nécessite la présence participative d'un assistant-parfumeur afin de guider les milliers d'accords olfactifs dans un sens voulu par le client. Ceci pose des problèmes spécifiques de cohérence du produit final, problèmes auxquels l'assistant-parfumeur doit apporter des solutions sémantiques.

#### *Les stagiaires-parfumeurs*

D'abord, il faut faire une petite remarque concernant l'utilisation du terme « stagiaire-parfumeur » afin de ne pas le confondre avec celui de « client-stagiaire ». Dans le cadre des choix techniques généraux lors de processus de composition d'un parfum personnel. Le stagiaire-parfumeur transmet au client-stagiaire les techniques, les fonctions et favorise les interactions Rôle - Knowledge. Le stagiaire-parfumeur gère les dispositifs techniques sur le

poste de travail (orgue des parfums) du client-stagiaire (éprouvettes, flacons d'essences, mouillettes, etc.), il contribue à l'apprentissage tacite de ce dernier. Il teste les accords olfactifs créés par le client-stagiaire à chaque étape afin de pouvoir faire expliciter et combiner les connaissances à la fin de la phase.

L'identification de ces rôles, c'est-à-dire leur distribution, peut conduire à affecter le même rôle à plusieurs individus. Pour un groupe de clients nombreux, plusieurs assistants-parfumeurs et stagiaires-parfumeurs sont nécessaires. En revanche pour certains groupes « individuels » la même personne peut tenir les rôles de parfumeur, d'assistant-parfumeur et d'assistant-stagiaire.

Enfin, les deux derniers groupes sont le groupe de direction de la parfumerie Galimard, composé du PDG et son adjoint et le groupe commercial. Ils se trouvent à l'usine et sont impliqués directement dans le processus organisationnel.

### **2.1.2. Les états et les représentations du parfum sont les éléments intermédiaires**

Nous déterminons l'état de la senteur comme une forme représentative intermédiaire complexe reliant le produit matériel (parfum, flacon) et l'aspect immatériel (connaissance, forme esthétique).

L'état du système est une forme dynamique et représentative, elle change au fur et à mesure d'ajustements et à partir des informations reçues. Exemple : l'état actuel de la senteur est « sec, fermé, musqué » ; nous ajouterons une essence du jasmin, l'état de la senteur est devenu « plus beau ».

### 2.1.3. Les phases et les étapes sont les éléments du modèle

Le processus de production d'un parfum personnel est découpé en 8 phases. Nous présentons ci-dessous la version graphique du déroulement du processus de création par le client-stagiaire. Ce sont les phases du projet de création d'un parfum et les Knowledge Phases.

Nous remarquons qu'il n'y a pas de prestation de Knowledge Service réussie sans un accord réel et sans équivoque entre le client et son prestataire :

- sur le produit à réaliser, donc une proposition de qualité
- et sur les engagements réciproques des deux parties, le client paye donc à l'avance

Il est intéressant de noter que sur ce graphe les phases d'élaboration de la proposition et de la visite du musée ont été proposées dans un cadre de marketing relationnel. Elles font en effet partie intégrante de la Phase Knowledge : la socialisation.

L'étude, l'observation et les premières connaissances avec le système suivent la phase de socialisation. Le client-stagiaire doit « expliciter » son projet de création de parfum, c'est-à-dire proposer une première représentation du parfum souhaité. C'est une phase qui est difficile, car la représentation d'odorat est tacite et difficilement exprimable par les mots. On lui propose de choisir (décider intelligiblement) deux familles de parfum. Cette phase du projet s'inscrit bien dans la Phase Knowledge , celle de l'explicitation

La combinaison des différentes essences choisies, ainsi que la combinaison des connaissances en parfumerie données par les rôles, sont des étapes phases présentées comme « Knowledge Phase de combinaison ». Ce sont les étapes où les rôles créent de nouvelles connaissances par les interactions d'échanges sur leurs représentations de parfums. C'est une phase de création du Knowledge.

Les étapes du projet de création comme la remise du diplôme et du flacon de parfum au client-stagiaire. Les étapes de post-crédation sont intégrées dans la « Phase Knowledge de l'intériorisation ».

Les Phases Knowledge sont bouclées pour passer à une nouvelle Spiral du Knowledge (NONAKA, 1994). Chacune des « Knowledge Phases » comprend les éléments du marketing : la conquête, la relation, la fidélisation du client.

Globalement, nous pouvons admettre que nous confrontons les Knowledge Phases et les Phases du marketing. La création de la connaissance et la construction des relations « client-producteur » sont deux processus inséparables. Ils fondent une proposition du Knowledge Marketing de produits personnels.

La proposition de recherche, selon laquelle la connaissance est créée par l'interaction entre connaissance tacite et explicite, permet d'identifier quatre modes de conversion de connaissances (NONAKA et TAKEUCHI, 1997) :

- de la connaissance tacite vers la connaissance tacite, ou socialisation ;
- de la connaissance tacite vers la connaissance explicite, ou extériorisation ;
- de la connaissance explicite vers la connaissance explicite, ou combinaison ;
- de la connaissance explicite vers la connaissance tacite, ou intériorisation.

Ces quatre modes de conversion des connaissances ont été traités selon différentes perspectives dans la théorie des organisations : théorie de groupes et de culture organisationnelle, théorie de traitement de l'information, théorie de l'apprentissage organisationnelle, etc.

Toutefois, la conversion des connaissances en marketing a été négligée. NONAKA (1994) en donnant des exemples empiriques de processus de conversion de la connaissance des membres d'organisation ne rend pas compte de ce processus chez les clients. L'objet de notre recherche est de modéliser la connaissance collective « clients-producteur », elle se fait par l'observation du processus de conversion des connaissances chez les clients. Pour notre projet d'études, nous présentons la conversion de connaissances avec l'exemple de création d'un parfum personnel par les clients-stagiaires au « *Studio des Fragrances* ».

Nous montrons le processus de conversion de connaissances chez les clients-stagiaires, créateurs de leur parfum personnel et celui des membres de Galimard. Les prolongements de recherche constitueront les tentatives de modélisation successives pour impliquer les T.I.C.



Nous validerons ici le modèle de Nonaka et utiliserons les modes de conversion afin d'initialiser la modélisation de composantes dans le deuxième paragraphe.

Nous validerons une proposition centrale qui est la suivante : le parfum se présente comme le support d'une connaissance et se crée avec les phases de conversion par interactions « client-producteur ».

Le processus de création d'un parfum personnel constituera une étude empirique faite dans un cadre de recherche qui validera le concept de création de la connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise Galimard. Le fait d'intégrer le client dans ce processus de création de la connaissance le différenciera du modèle organisationnel pur du Knowledge Management présenté par Nonaka et deviendra l'objet de modélisation du Knowledge Marketing.

#### ***2.1.3.1. La première phase - Socialisation : de tacite à tacite***

La socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques (Nonaka et Takeuchi, 1997). Un individu peut acquérir des connaissances tacites directement des autres sans utiliser le langage. Les apprentis travaillent avec leurs maîtres, assistants-parfumeur, en apprenant la connaissance non par le langage mais par l'observation, l'imitation et la pratique.

La socialisation a lieu entre le client-stagiaire, les assistants-parfumeurs et le parfumeur. Les premières interactions avec les clients-stagiaires forment en fait une image sur le client. Les collaborateurs observent le comportement des clients, leur attention, leurs gestes, les pratiques etc. Le processus de création du parfum débute bien avant que le groupe entre au « *Studio des Fragrances* » : les employés estiment le temps d'arrivée, s'intéressent au voyage et à la facilité d'accès, etc. Les clients-stagiaires qui sont essentiellement des touristes acquièrent la connaissance tacite pendant leur visite de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur par les observations et les sentiments intérieurs. Cette connaissance sera partagée au cours de la création du parfum avec les expériences antérieures. Nous constatons la présence d'une connaissance tacite chez le client-stagiaire issue de leurs expériences mémorisées.

Dès la rentrée au « *Studio des Fragrances* », le client observe ce qu'il trouve autour de lui : les dispositifs du musée, la salle de création, la multitude de bouteilles d'essences olfactives, l'orgue de parfums, les employés et l'ambiance organisationnelle. L'assistant montre au client le lieu du stage et le matériel : une éprouvette, des muettes, des essences, une feuille de notes, etc. Ce sont les premières démarches qui permettent au client-stagiaire de s'intégrer dans une organisation. Ce sont aussi les premières tentatives de création de la connaissance tacite, qui s'expriment dans la création des images, d'éléments cognitifs ou des modèles mentaux.

L'acquisition de la connaissance tacite se fait par l'expérience et par l'observation. L'assistant-parfumeur montre au client-stagiaire comment il faut remplir l'éprouvette, sentir la muette, de quelle façon effectuer un mélange d'essences. Par l'imitation et à travers sa propre expérience, le client-stagiaire apprend les techniques élémentaires de création du parfum, alors qu'il apprend la connaissance tacite d'assistant-parfumeur par la pratique. La connaissance tacite provient aussi de l'inattendu, de la surprise, de l'expérience perçue comme incertaine dans cette phase d'initialisation à la création.

Une essence olfactive est une composante particulière, qui contient une connaissance tacite mémorisée et se convertit dans une nouvelle connaissance lors de la modélisation d'un parfum.

Dans un deuxième temps, le parfumeur propose de faire un test olfactif afin « d'échauffer le nez » du client-stagiaire. Le stagiaire doit sentir quatre pots de graisse aromatisée et les reconnaître. Il doit retrouver la pomme, le jasmin et la rose. C'est une transition pour réveiller la connaissance tacite afin que le client ait une aptitude d'explicitation ultérieure.

### ***2.1.3.2. La deuxième phase - Extériorisation : de tacite à explicite***

L'extériorisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est un processus qui est le plus important de la création de la connaissance parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles (NONAKA et TAKEUCHI, 1997). Quand on tente de conceptualiser une image, on s'exprime surtout par le langage. Pourtant, les expressions sont souvent inadéquates, inconsistantes et insuffisantes, surtout dans le domaine de la parfumerie : les

personnes ont du mal à exprimer ce qu'elles sentent ou veulent sentir. Il est également difficile aux assistants de faire connaître le type de parfum qu'aime le client-stagiaire. De telles divergences et de tels écarts entre les images olfactives intérieures et les expressions explicites impliquent l'utilisation des méthodes d'explicitation métaphoriques.

Cette phase est équivalente aux activités **de conception** de produits par les clients dans l'entreprise.

Le processus de conversion de connaissances tacites vers les connaissances explicites lors de la création d'un parfum évolue de la manière expliquée ci-après. Pour aider une personne à savoir quel type de parfum elle peut créer, l'assistant-parfumeur lui propose de sentir des échantillons-parfums caractérisant les familles olfactives. La personne doit en choisir deux parmi neuf dans le cas de la création d'un parfum féminin et deux parmi cinq pour un parfum masculin. Ce choix est un acte de conversion vers la connaissance explicite. Cela permet ensuite aux assistants de proposer les essences (composantes) correspondant à chaque famille pour les guider dans la création du propre concept du parfum.

Nous admettons que la méthode utilisée pour créer le concept du parfum consiste à combiner les démarches de déduction et l'induction. Le client-stagiaire choisit une famille de parfums avec laquelle il va travailler (déduction). Le concept déduit la création du parfum *boisé*. En même temps, le concept de création passe par l'induction à partir du choix d'essences particulières telles que *musc*, *romarin*, *pin*, etc. Le client-stagiaire doit donc choisir les essences qui lui plaisent afin de construire le concept général du parfum et cela en fonction de la connaissance tacite mémorisée chez l'individu.

C'est un processus à la fois individuel et collectif. Le mode d'extériorisation de conversion des connaissances se retrouve typiquement dans le processus de création du concept et est déclenché par le dialogue ou la réflexion collective. Très souvent, il ne suffit pas de connaître le groupe du parfum préféré, le parfumeur doit donc interroger le stagiaire sur ses préférences afin de conduire une construction plus performante du concept.

Aussi, souvent le stagiaire ne peut pas trouver une expression adéquate pour une image par des méthodes analytiques de déduction et induction. Les collaborateurs doivent recourir aux méthodes non analytiques. L'extériorisation est, de ce fait, souvent réalisée par le biais d'une

métaphore et/ou d'une analogie. L'utilisation d'une métaphore attirante ou d'une analogie est très efficace pour renforcer le processus créatif.

Le client-stagiaire donne une signification en attribuant un nom à son parfum. Ce nom associera des événements passés et la création des images en cours. Son propre prénom est le plus souvent donné. Parfois, le stagiaire fabrique le parfum pour un proche et révèle aussi des expériences affectives passées avec cette personne. Nous parlons dans ce cas d'expériences olfactives affectives.

Les clients-stagiaires souhaitent souvent refaire une formule d'un parfum qu'ils ont utilisé antérieurement. Le parfumeur précise que l'objectif au «*Studio des Fragrances*» n'est pas d'imiter un parfum existant, mais de créer son propre concept de parfum. Ainsi l'assistant-parfumeur refuse de fournir au client-stagiaire une connaissance «explicitée» et la recette pré-déterminée du parfum, il insiste sur le caractère heuristique de la création personnelle. Toutefois, la demande des clients-stagiaires auprès du parfumeur pour reproduire un parfum d'une marque connue est un exemple d'utilisation d'analogie comme le guide.

La pratique du «*Studio des Fragrances*» montre clairement l'efficacité du recours aux métaphores et analogies durant la création et l'élaboration d'un concept de parfum. L'expérience d'assistant-parfumeur dans l'utilisation du langage figuré et la capacité d'imagination sont des facteurs essentiels pour générer la connaissance tacite des clients-stagiaires. Parmi les quatre modes de conversion, l'extériorisation joue un rôle clé dans la création de connaissances parce qu'elle crée, au départ, des connaissances tacites et subjectives d'odorat, qui se convertissent ensuite en de nouveaux concepts explicites. Ces processus cognitifs créatifs se poursuivent quand les personnes trouvent des similarités entre les expériences du passé et du présent. Elle conduisent souvent à la découverte de nouvelles connaissances.

Comment l'assistant-parfumeur peut-il convertir de façon efficace et efficiente la connaissance tacite en connaissance explicite ? La réponse tient dans l'utilisation de métaphores, analogies et modèles. La métaphore est une façon de percevoir ou de comprendre intuitivement une chose en imaginant symboliquement une autre chose. De plus, la métaphore est un outil important pour créer un réseau de nouveaux concepts. Elle relie deux pensées différentes, supportées par un seul mot ou phrase. On peut relier des concepts qui sont

fortement éloignés dans l'esprit des participants à la création, et même relier des concepts abstraits à des concepts concrets. Par l'usage de la métaphore, les personnes mettent en commun ce qu'elles savent et commencent à l'exprimer mais ne peuvent pas le dire. En tant que telle, la métaphore est très efficace pour renforcer l'engagement dans le processus de création de parfum durant les premières étapes de la création de connaissances. Les assistants-parfumeurs utilisent la métaphore de « construction d'une maison » pour présenter la création des trois notes olfactives du parfum.

Les contradictions inhérentes à une métaphore sont harmonisées par l'analogie qui réduit la part d'inconnu en mettant en lumière les aspects communs entre deux choses différentes. NONAKA et TAKEUCHI (1997) font une distinction entre métaphore et analogie, car ces termes sont souvent confondus. L'association d'essences à travers une métaphore est surtout guidée par l'intuition et l'imagerie. En revanche, l'association à travers des analogies est guidée par une pensée rationnelle et se focalise sur les similarités structurelles entre deux choses, par exemple entre la formule d'un parfum connu de grande marque et celle en cours de création. L'analogie aide le client-stagiaire à comprendre ce qui est inconnu à travers ce qui est connu et comble l'écart entre une image et un modèle logique.

Le client a toujours tendance à choisir les essences qui correspondent à sa mémoire olfactive, issue de l'expérience d'utilisation de parfums dans le passé, y a compris le parfum connu. Le parfumeur retient les préférences du client-stagiaire afin d'anticiper les tendances de la création innovante pour ces marques. C'est une première remarque qui constituera le concept projectif du Knowledge Marketing. Il se complétera par les observations de la troisième phase.

### ***2.1.3.3. La troisième phase - Combinaison : d'explicite à explicite***

La combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites. (NONAKA et TAKEUCHI, 1997). La nouvelle configuration des informations existantes peut mener, selon les auteurs, à de nouvelles connaissances.

Considérons d'abord la conversion de connaissances explicites du parfumeur sur le parfum. Le client-stagiaire apprend la structuration du parfum par les notes et la combine avec les connaissances explicites venant de la phase précédente.

Cette phase est équivalente aux activités **de production** du produit personnel par le client dans l'entreprise.

Chez le client-stagiaire, le mode combinatoire est réalisé quand une essence intermédiaire se mélange avec d'autres essences. Au milieu de la création, l'assistant-parfumeur vérifie si l'accord olfactif est bon. Ainsi le parfumeur combine les connaissances explicites du client-stagiaire avec les siennes. Lorsque les essences sont combinées, la phase de combinaison génère une nouvelle représentation (connaissance) du parfum auprès du client.

Exemple : Le parfumeur suggère « *de ma propre expérience de création de parfum, en ajoutant une essence de bergamote, vous percevrez bien un parfum frais et fruité* ». Le concept soutenait le message sur lequel le client-stagiaire « *recherche un parfum vif, léger, correspondant à ses expériences* ». En accord avec ce concept, le choix d'une essence de bergamote qui allège le parfum (connaissance du parfumeur), s'appuie sur le concept de parfum « *il est léger et il faut lui donner son vrai caractère des expériences* » (connaissance du client) et créer une nouvelle connaissance chez les deux participants. Le support de cette nouvelle connaissance est un nouveau parfum ou les intentions (besoins) de le faire.

La représentation d'une composition « *il est léger et il faut lui donner son vrai caractère* » est un fruit du développement de la connaissance et des « besoins » en produit, de la combinaison de connaissances du client-stagiaire et du producteur. Le marketing de produits personnels se construit par la conversion complexe des connaissances.

#### ***2.1.3.4. La quatrième phase - Intériorisation : d'explicite à tacite***

L'intériorisation est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant » (NONAKA, 1997, p.91). 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 partagés ou de savoirs-faire, elles deviennent des actifs qui peuvent être valorisés.

Cette phase est équivalente aux activités de **consommation** des produits personnels par les clients dans l'entreprise.

Les clients-stagiaires intériorisent leurs expériences en créant leur propre parfum et mémorisent les connaissances créées. Toutefois, pour que la création de connaissances organisationnelles ait lieu, la connaissance tacite accumulée au niveau individuel doit être socialisée avec d'autres membres. Elle relance ainsi une nouvelle spirale de création de la connaissance (NONAKA et TAUKECHI, 1997).

Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit verbalisée ou présentée sous forme de formule. La documentation aide les individus à intérioriser ce qu'ils ont eu comme expériences, enrichissant donc leur connaissance tacite. Les documents aident à mémoriser les éléments acquis et facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes. Le parfumeur-assistant livre au client-stagiaire, en fin de création, un diplôme d'élève-parfumeur. Il atteste ainsi symboliquement d'une expérience dans la création olfactive. Ce diplôme et le parfum créé, constituent un support de connaissances que le client-stagiaire peut réutiliser par interactions avec d'autres personnes de son entourage.

L'expérience et la connaissance partagées avec ces personnes induisent un retour de clients-stagiaires au « *Studio des Fragrances* » afin de l'enrichir et de le partager avec d'autres personnes. Nous présentons ce mécanisme comme l'extension de la connaissance aux différents niveaux des clients.

La parfumerie GALIMARD archive les formules de parfums créés par les clients-stagiaires dans une banque de connaissances localisée au *Studio des Fragrances* sous forme de fichiers. Le nom et le prénom des clients, le numéro du diplôme, ainsi que le nom du parfum sont mis dans une base de données informatique. Les clients souhaitant commander leur parfum pourront le faire par téléphone ou Internet en prolongeant le processus d'intériorisation. Le processus de marketing est déclenché par une nouvelle spirale de conversion de la connaissance.

Nous avons illustré le Knowledge Marketing : une nouvelle proposition pour la conception, la production et la consommation des produits personnels par les clients dans l'entreprise.

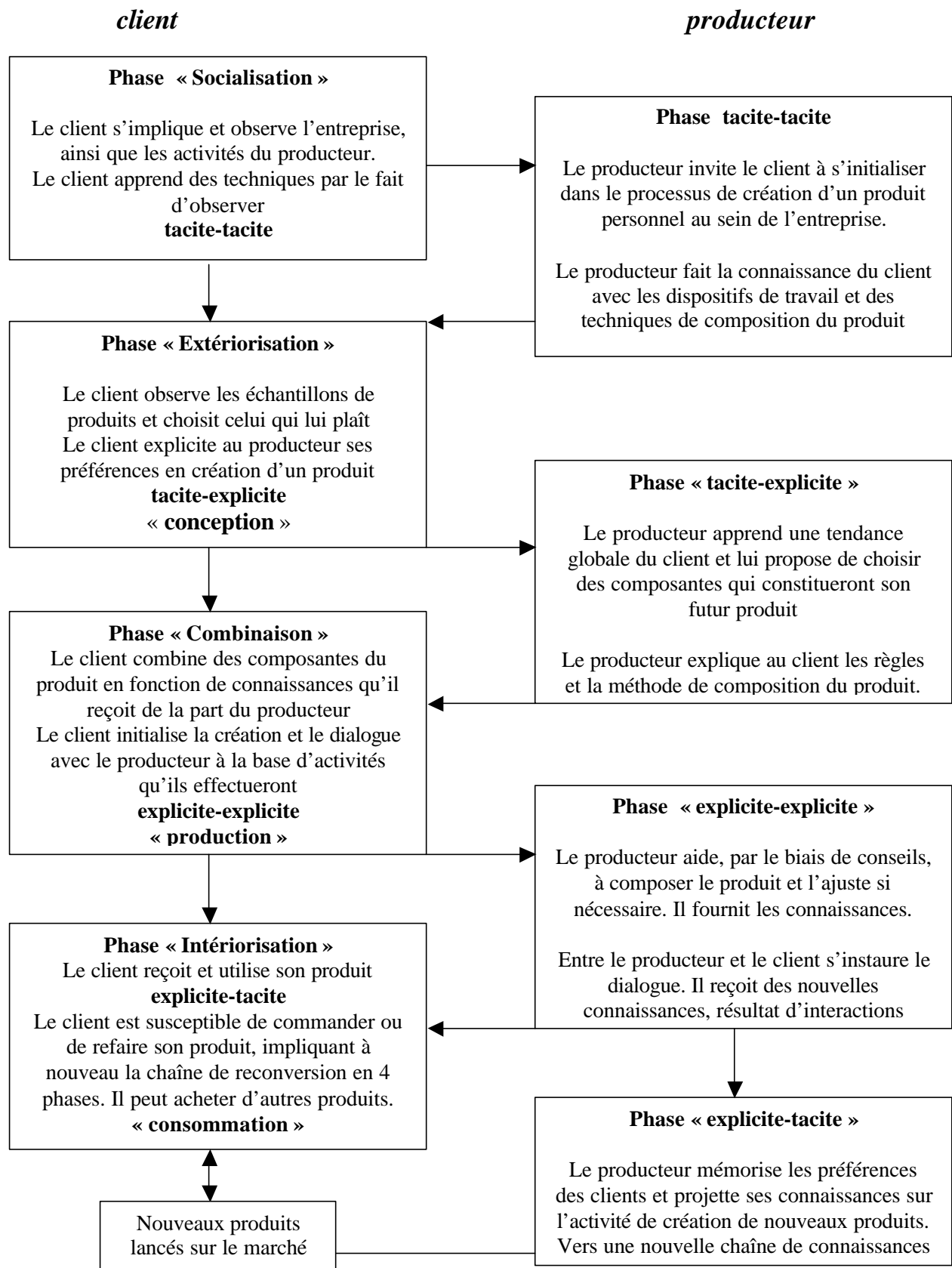


Figure 3.14 : Le schéma explicatif des phases du Knowledge Marketing





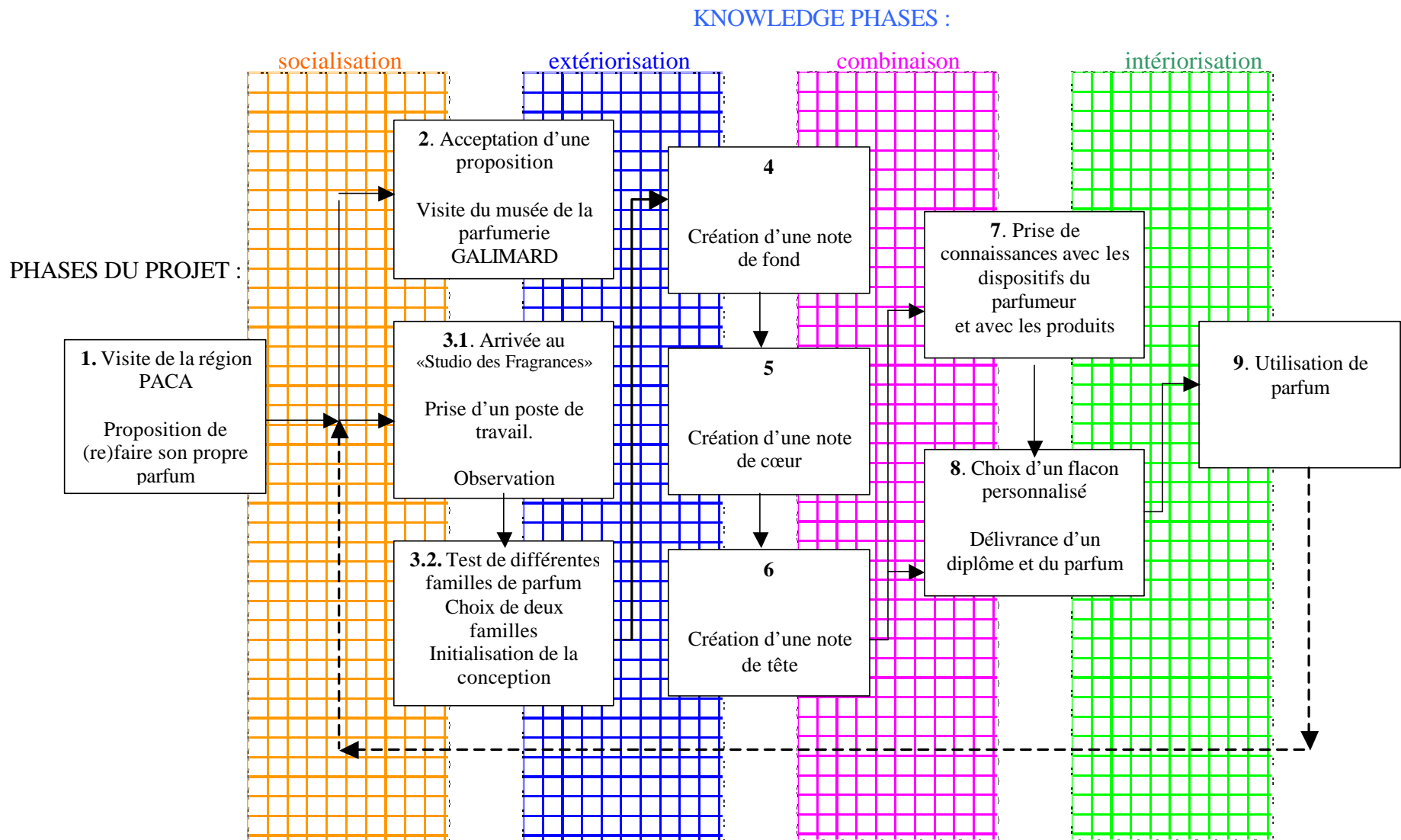


Figure 3.15 Les phases du projet de création d'un parfum par le client-stagiaire

#### **2.1.4. Le produit et les composantes sont les supports du Knowledge**

Chaque produit a été découpé en sous-composantes (notes olfactives), qui elles-mêmes ont été découpées en composantes. La structure du produit-parfum montre bien la nécessité d'une approche expérientielle permettant de le composer. Au premier niveau il est constitué de :

- produits complexes (produit + connaissances),
- offre complexe (tourisme, parfumerie, etc.),
- services expérientiels du marketing de l'offre complexe.

Au niveau du produit final, le parfum comprend :

- la structure complexe composé de trois notes olfactives,
- chaque note est composée d'environ 5 à 7 essences olfactives,
- chaque essence olfactive représente un complexe d'essences élémentaires.

Chaque composant est identifié par son étiquette signalétique (par exemple les étiquettes spécifiques aux notes ou aux familles de parfum, voir en annexe). Le client-stagiaire doit savoir distinguer ces composants à partir des connaissances fournies par l'assistant-parfumeur.

La complexité des produits de la société GALIMARD montre que l'activité de services créatifs-interactifs produit des connaissances. Il arrive souvent que l'objet même de la prestation soit exactement la connaissance, ou plus exactement le savoir-faire.

#### **2.1.5. Les techniques, les outils et les méthodes sont les éléments d'actions**

Les techniques référencées dans le modèle sont de deux natures : celles qui relèvent directement du processus de production et celles qui relèvent du contrôle de production.

Parmi les premières, que l'on peut appeler « Techniques de production », on trouve :

- les techniques de « sentir les essences »,
- les techniques de « mettre des essences dans une éprouvette »,
- les techniques de « mélange des essences »,
- les techniques de « interaction d'une mouillette et d'essences »,

- les techniques de « sentir la mouillette »,
- les techniques de choix d'essences avec l'utilisation d'une mouillette à partir de la composition de la note de cœur et de la note de tête,
- ...etc.

Parmi les secondes, que l'on peut appeler « Techniques de gestion », citons :

- les techniques d'accueil des clients,
- les techniques de conduite de la création,
- les techniques de gestion des fichiers-clients.

Les techniques sont décrites dans une fiche, mise à disposition du personnel, qui cette fois n'est plus une brève description des éléments, mais une synthèse opérationnelle complétée. La fiche-conduite de création de parfum compte actuellement 2 pages, en annexe nous retrouverons les références des composantes et les familles de parfums mises sur l'orgue du client. La fiche-glossaire avec la description de différents termes spécifiques et techniques en parfumerie est explicitée dans la salle de création en face de l'orgue du client. Les fiches avec la description des origines des diverses plantes se trouvent à droite de l'orgue du client.

La plupart des techniques sont transmises par l'observation des techniques d'assistant-parfumeur. Le client apprend par imitation et par sa propre expérience de manière tacite.

Les outils, moyens d'exécuter les techniques, relèvent aussi de ces grandes catégories : la production et le contrôle de production. On peut citer comme outils les éprouvettes, les flacons d'essences, les serviettes à papier, un récipient. Les crayons, les documents de travail (fiche), les mouillettes sont classées parmi les outils de contrôle<sup>27</sup>.

Concernant la deuxième objectif de notre recherche, c'est-à-dire la projection de l'activité de création d'un parfum personnel via des Technologies de l'Information et de la Communication, les outils nécessaires sont : le logiciel, son langage de programmation, le dispositif de diffusion, le procédé technologique, l'ordinateur-serveur, le réseau.

Notre prochain objectif de recherche est de conceptualiser le système d'outils à partir de l'expérience de modélisation faite dans cette section.

---

<sup>27</sup> Seulement deux méthodes ont été identifiées : le stage de création d'un parfum personnel et le stage approfondi de création de parfums. Nous nous limitons dans notre étude au premier type de stages.

## 2.1.6. La connaissance est un élément de mémorisation et de coordination

Rappelons que les rôles participant à la création d'un parfum sont : soit le client, soit le parfumeur, ceux-ci vont créer la connaissance collective. Nous allons décrire ces aspects dans le chapitre suivant, consacré à l'étude d'évaluation de la méthode.

La connaissance se fait par la représentation d'états convertis par neuf phases de création de parfum et des phases knowledge : socialisation, extériorisation, combinaison, intériorisation).

Nous révélerons deux types de connaissances du point de vue du client :

- la connaissance tacite : la connaissance d'odorat et des senteurs, la connaissance des techniques, des méthodes, le savoir-faire personnel, la forme esthétique ;
- la connaissance explicite : celle qui vient d'explications du parfumeur, des fiches et des tableaux, des étiquettes, etc.

		Nature de la connaissance	
		Connaissance tacite	Connaissance explicite
Conception	Perception individuelle d'odorat, imagination, intuition, expérience ultérieure, forme esthétique	Appartenance des essences à un groupe déterminé par le parfumeur Nom d'essence	
Décision	Eléments inconscients, intuition, mélange d'essences	Titre d'essence, leur couleur de classification	
Production	Observation du processus, expérience	quantité déterminée par le parfumeur	
Contrôle	Perception individuelle d'un accord	Liste d'accords olfactifs, tableaux	

Tableau N° 13 La nature de la connaissance pour un produit complexe

Nous remarquerons que la connaissance tacite prend une place prépondérante dans le système présenté (observation de la région PACA, perception subjective d'odorat, propre savoir-faire en parfumerie, etc.). Expliciter la connaissance tacite (le projet individuel de composition de parfum) dans la connaissance explicite (modèle du parfum projeté) est un objectif global pour bien mener la méthode de création. C'est aussi la tâche la plus difficile dans le processus de

création de la connaissance organisationnelle (NONAKA, 1994) et dans l'activité de modélisation des systèmes complexes (LE MOIGNE, 1990).

Une des limites majeures du modèle présenté est qu'il ne peut pas contenir toute la connaissance possible humaine dans l'accomplissement du projet de création d'un parfum personnel. Cela est démontré par SIMON dans sa présentation de la rationalité limitée de l'individu et complété par la présentation de la rationalité de connaissances de HATCHUEL (1999) inséparable des types de relations interindividuelles. Les études de NONAKA et TAKEUCHI (1997) portent sur les étapes de conversion des connaissances lors de la conception des produits nouveaux en interaction entre plusieurs individus.

Notre observation, qui porte sur la non-séparabilité entre la création de connaissances et des relations «client-parfumeur» à propos de la conceptualisation/production/vente d'un produit personnel, valide notre proposition du Knowledge Marketing.

Ce fait devient essentiel dans l'objet d'étude sur le terrain : c'est-à-dire la proposition pour la conception, la production et la consommation des produits personnels par les clients dans l'entreprise.

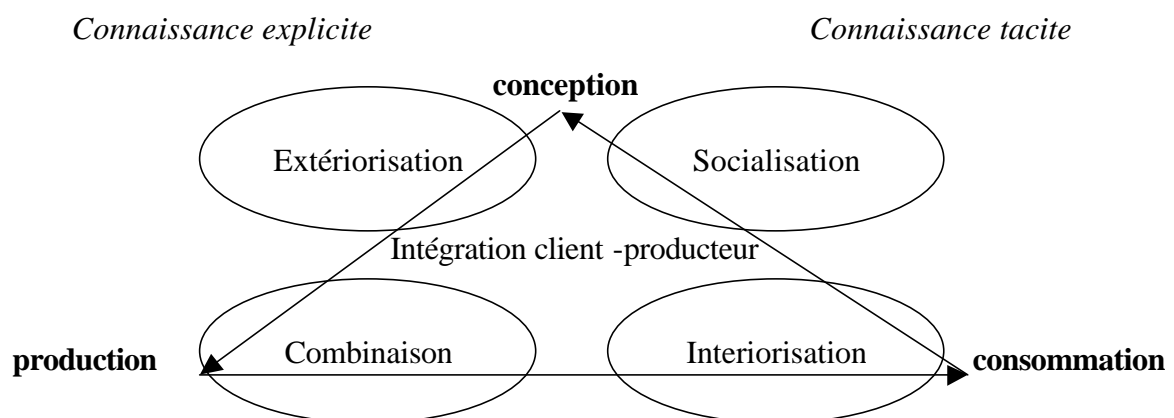


Figure 3.16 Le modèle conceptuel du Knowledge Marketing

### 2.1.7. Le projet est un processus de conception, de production et de consommation.

Chaque phase est découpée en étapes et les interactions étape-étape ont été modélisées sous forme de graphe. Nous présentons ci-dessous le graphe du découpage en étapes de la phase 4 : « Création d'une note de cœur ».

On voit apparaître sur ce graphe orienté un certain nombre de concepts du « *Studio des Fragrances* » :

- l'imbrication des étapes de production et des étapes de contrôle d'un parfum, matérialisation de la connaissance
- la mise en évidence du rôle d'assistant-parfumeur : les étapes 5.5 et 5.9. sont placées sous la responsabilité de l'assistant-parfumeur
- la production participative ou co-production : les étapes 5.4., 5.8. et 5.12. relatives aux mélanges d'essences olfactives, sont placées sous la responsabilité du client et de l'assistant-parfumeur.
- la mise en évidence du contrôle et de l'interprétation par le parfumeur : l'étape 5.14. jusqu'à la fin de la phase est sous la responsabilité du parfumeur qui donne ses interprétations d'un accord créé et les directions pour les actions futures.
- L'apparition d'étapes isolées, sans dépendances causales ou temporelles, sont les étapes de contrôle périodique, telle qu'elles sont effectuées par des participants, accompagnant le client-stagiaire. Elle est représentée de la manière suivante :

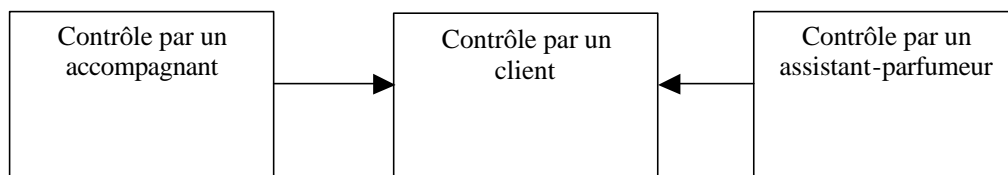


Figure 3.17. Le contrôle du processus de création

Chaque étape est caractérisée par une étiquette signalétique, qui appartient soit à une famille, soit à la note de parfum (elles sont représentées par différentes couleurs et représentations). Chaque étape valide une nouvelle connaissance créée lors du processus de production des composantes et la conception du produit.





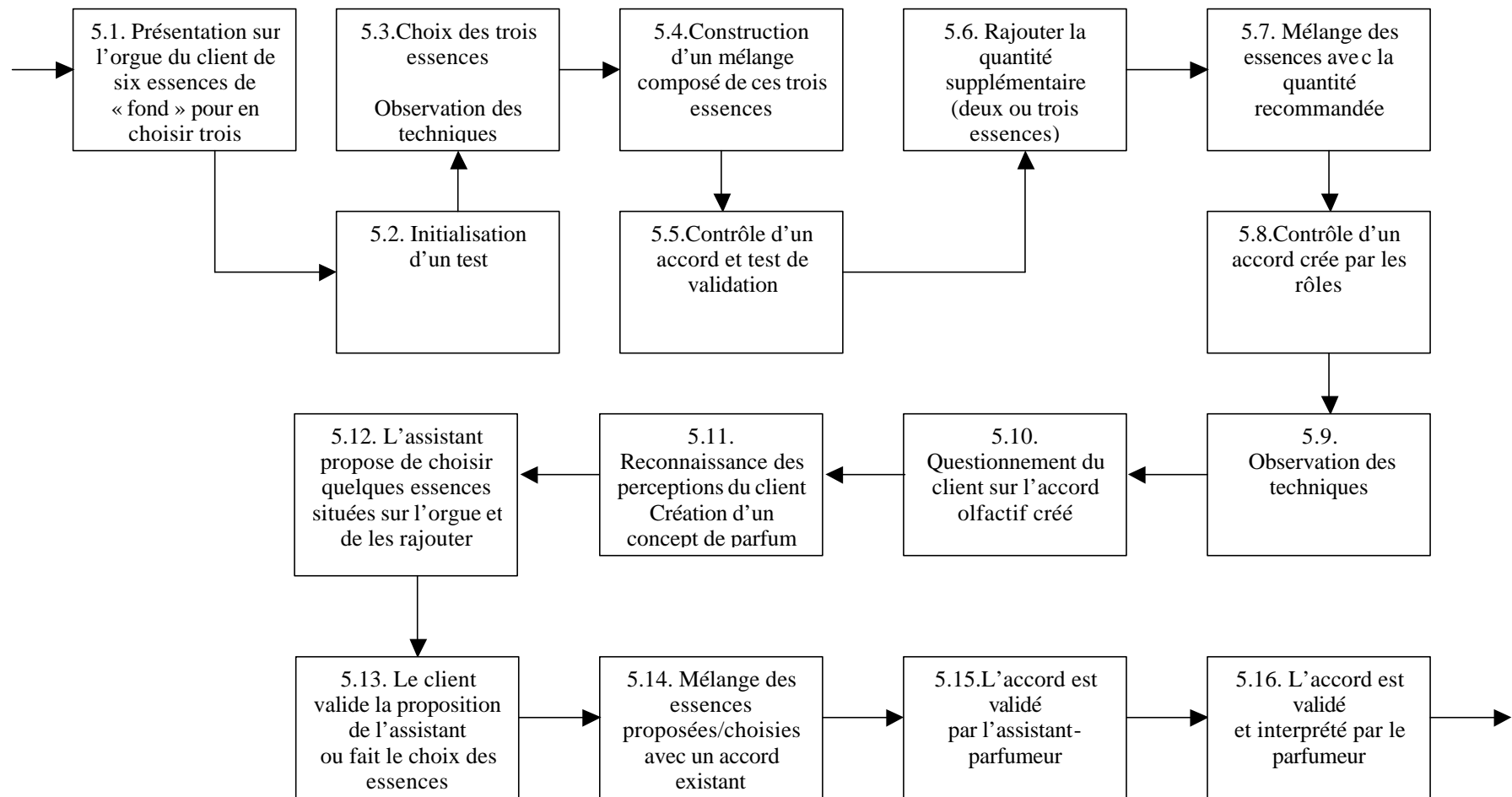


Figure 3.18. Les étapes opérationnelles de création d'une **note de fond** du parfum

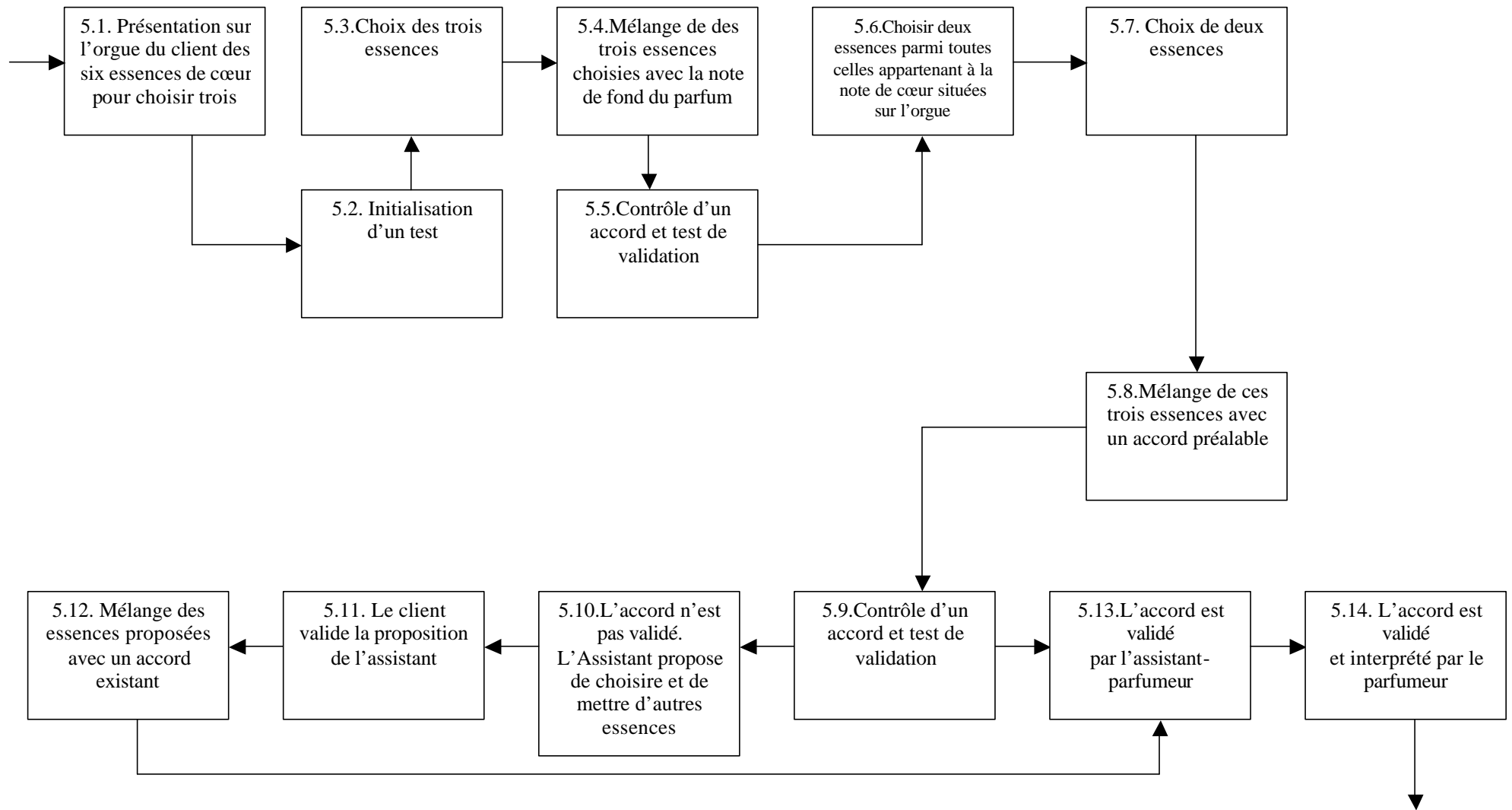


Figure 3.19. Les étapes opérationnelles de création d'une **note de cœur** du parfum

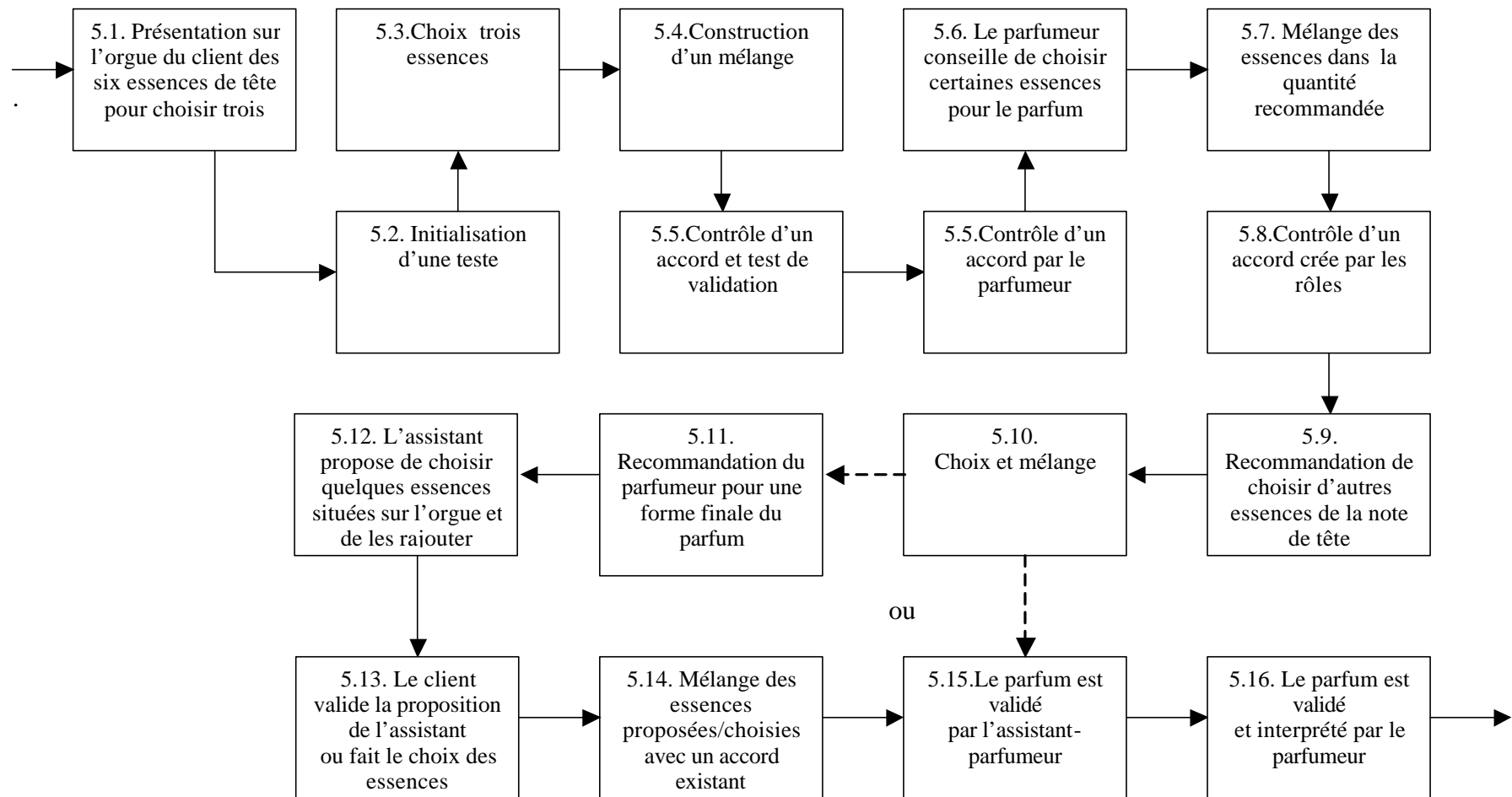


Figure 3.20. Les étapes opérationnelles de création d'une note de tête du parfum

L'identification de la phase de construction de connaissance et de leur séquence sur la production des relations avec le client feront la conjonction entre les « Références de marketing » et les « Knowledge Phases ».

Chaque phase élabore une connaissance incorporée en produit olfactif et construit les relations avec le client. Nous présentons ci-dessous les connaissances et les types de relations qui sont produit par le système « client-producteur ».

(cf. chapitre II, le neuvième niveau du modèle archétype de l'articulation d'un système complexe, LE MOIGNE, 1990) : *le système se finalise.*

Nous avons démontré que notre modèle peut être conçu à partir de la modélisation de phénomènes complexes. Cela exige de prendre en considération les interactions entre les éléments du modèle afin d'arriver à sa validation.

## **2.2. Les interactions et les conversions des connaissances**

Nous avons pu observer les interactions entre les éléments et identifier les phases de conversion de la connaissance à partir du modèle archétype. Elles sont décrites dans ce paragraphe et valident notre proposition du Knowledge Marketing.

### **2.2.1. Les interactions complexes *Rôle-Connaissance-Etape***

C'est le cœur du système de modélisation, car c'est ici que se crée la connaissance, que le projet de création de parfum avance. Cette interaction a été analysée en terme de connaissances correspondant aux étapes constituant une phase.

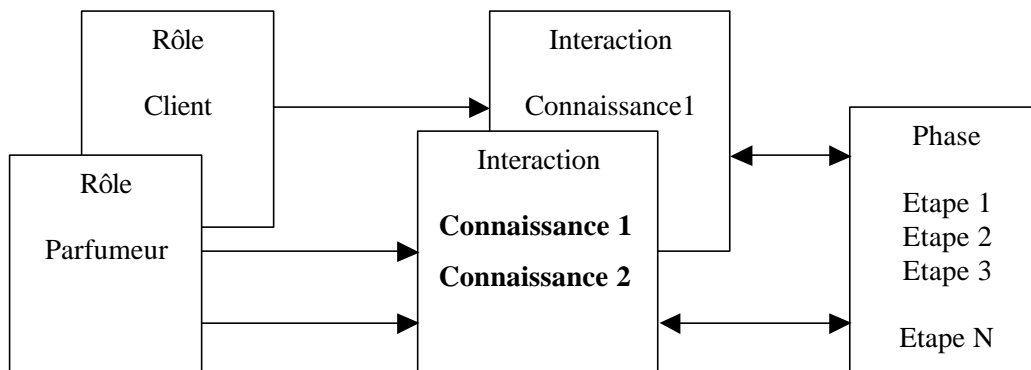


Figure 3.21. La création de la connaissance et le processus du marketing d'un produit personnel

L'action est un élément caché du modèle : les actions comme les étapes n'ont pas été modélisées individuellement pour des raisons d'intelligibilité et de clarté. Elles sont décrites dans la fiche méthodologique associée à chaque phase.

Un concept clé est que parmi les connaissances propres au parfumeur et au client, une nouvelle connaissance se crée lors des interactions entre les rôles. Cette connaissance est de nature organisationnelle ; elle est intégrée dans l'organisation ; elle amène à une innovation. L'interaction correspondante comporte donc une caractéristique particulière qu'il est intéressant de mettre en évidence dans le modèle.

Dans le modèle, chaque phase commence par l'étape de lancement des essences olfactives et se termine par une étape de contrôle et la décision de passer à la phase suivante. La nouvelle connaissance organisationnelle se crée alors entre les rôles à travers des étapes de co-conception, co-production, décision d'achat. Par extension, ces rôles créent les connaissances tacites pour les activités non observables directement au cours du stage de création.

### 2.2.2. Les interactions *Etat-Connaissance-Phase*

Le fait et la manière de créer des notes de parfum au cours des phases de projet constituent l'interaction état-phase. Elle est primordiale pour la création d'une nouvelle connaissance.

Comme les autres interactions, elle est caractérisée par une connaissance ou, plus strictement, par la base méthodique de la conversion des connaissances. Ces connaissances peuvent être identiques pour plusieurs phases, mais elles sont principalement tacites et explicites. Des interactions différentes « porteront » donc la même base méthodologique : « sur chaque phase, choisir trois composantes olfactives parmi six présentées afin d’initialiser la construction d’une note correspondante à cette phase ». A la fin du processus le produit sera commercialisé par une phase nommé « Commercialisation de produits par le Knowledge Marketing »

Il en est ainsi des interactions concernant la base méthodologique de la conversion de connaissance tacite-explicite conditionnant la construction du Knowledge Marketing des produits olfactifs de GALIMARD. Cette chaîne de conversion est utilisée de la même manière dans de nombreuses phases du processus de composition des parfums et leur commercialisation.

*« Le processus du marketing est construit par la conversion complexe de la connaissance »*

La base de connaissances sera perçue dans des contextes de Knowledge Marketing comme :

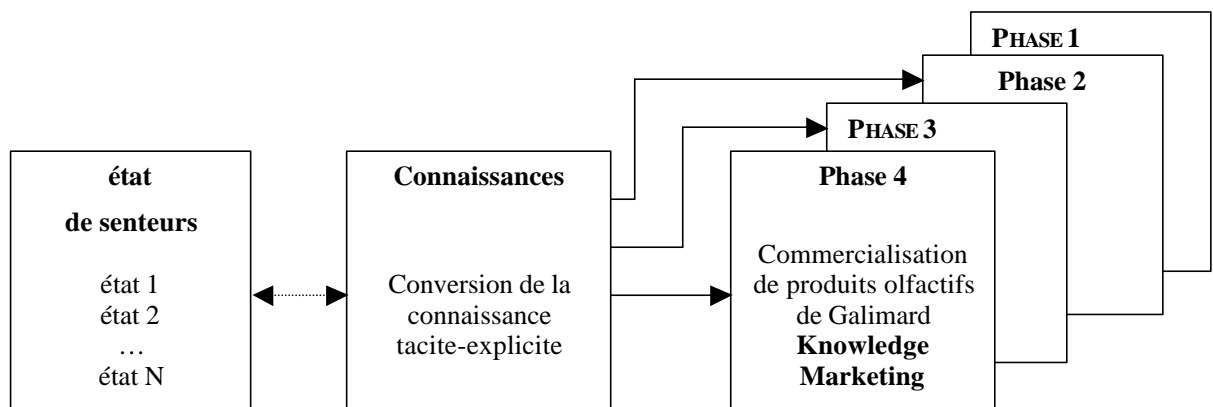


Figure 3.22. La conversion de la connaissance conditionnant la création et la vente des parfums

Suite à ce schéma, de multiples étapes vont différencier chaque phase de création du parfum personnel, elles vont enrichir les connaissances du client-stagiaire et du producteur, et par conséquent, elle va construire la nouvelle connaissance organisationnelle. Dans ce sens, l’interaction de la connaissance est récursive : elle construit et elle est construite par les rôles lors des phases du projet.

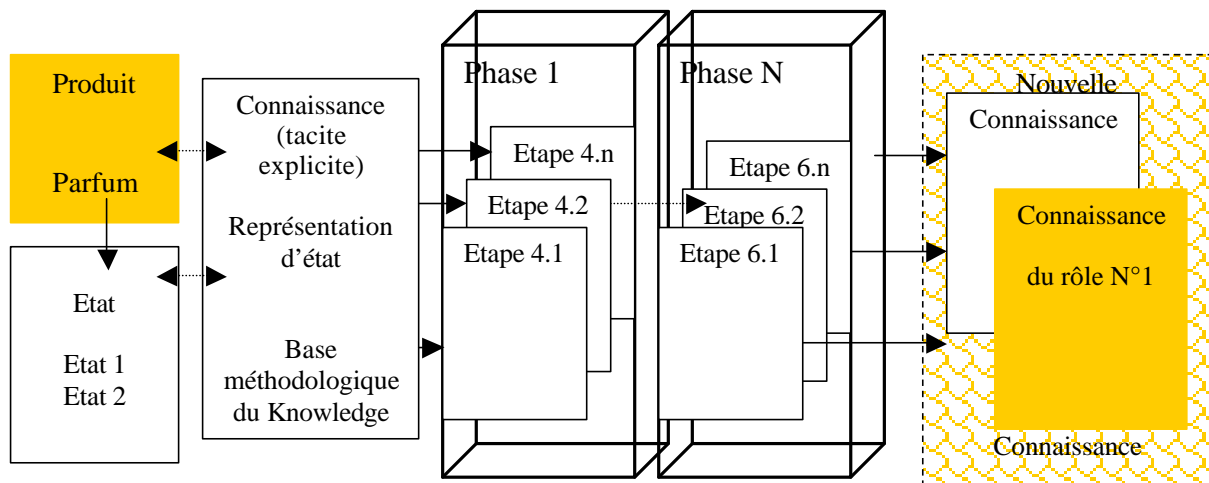


Figure 3.23. Le rôle d'interaction dans la création de la connaissance par les étapes

Cette situation met en évidence un apport intéressant en reliant les états du produit matériel par de multiples interactions avec la connaissance immatérielle des rôles.

### 2.2.3. Les phases de conversion de la connaissance et la validation du modèle

*La visite de la région PACA. Proposition de faire son propre parfum.*

Il s'agit ici d'une offre transversale, c'est-à-dire l'intersection entre l'offre du tourisme en région PACA et l'offre de visite de la Parfumerie Galimard. Le tourisme se relève être ici une forme de distribution des produits olfactifs - les parfums préparés à partir des études de marché. En terme de marketing, il s'agit de stratégies du marché et des outils comme les dépliants publicitaires remis aux clients-touristes ou aux agences touristiques pour présenter la société Galimard. La connaissance du marché touristique et la **connaissance de la région PACA** sont un produit préalable à la connaissance des produits olfactifs de l'entreprise Galimard. La création de la connaissance du marché est inséparable du processus de construction des relations avec le marché.

Référence aux théories<sup>28</sup> : *Marketing stratégique, Marketing industriel et inter-organisationnel, Marketing des services, Marketing de la demande*

Référence aux valeurs<sup>29</sup> : *Valeur instrumentale, Valeur de la connaissance (recherche d'information, expertise)*

Phase de Socialisation<sup>30</sup> : *conversion de la connaissance tacite-tacite*

<sup>28</sup> cf. Chapitre I

<sup>29</sup> cf. Chapitre II

*L'acceptation de la proposition. Visite de l'usine Galimard*

Les engagements qui portent sur les dates de visites et de stages de création d'un parfum personnel constituent les prolongements de constructions des relations avec le marché. Il s'agit d'initialiser les relations avec les clients, lorsqu'il rentre dans l'entreprise : on lui propose de visiter l'usine-musée Galimard. Les hôtes accueillent les clients à l'entreprise, en les guidant sur les différents ateliers de l'usine ouverts au public. Ils expliquent les méthodes d'extraction d'essences olfactives, présentent les unités de conception et de production des parfums. Le client fait la visite du laboratoire du parfumeur et de l'atelier de production des parfums. Les clients prennent les **connaissances** sur les méthodes de fabrication produits de Galimard, par l'observation tacite des techniques. Les **connaissances historiques et authentiques**, de l'usine sont nécessaires pour impliquer le client dans l'organisation et pour établir la confiance, la bonne conduite relationnelle.

Référence théoriques : *Marketing tribal, marketing de l'authentique*

Référence aux valeurs : *Valeur des liens sociaux et des signes, valeur ludique et hédonique*

Phase de Socialisation : *conversion de la connaissance tacite-tacite*

*L'arrivée au « Studio des Fragrances ». Prise d'un poste de travail sur l'orgue à senteurs. Etude initiale.*

Le personnel du « Studio des Fragrances » accueille les clients en leur proposant de se mettre à un poste de travail. Ils précisent les conditions de travail sur l'orgue et ébauchent les grandes lignes et techniques fonctionnelles de la méthode proposée. Ils donnent à étudier au client les différentes familles de parfums. La **connaissance des dispositifs** olfactifs permet d'initialiser le processus de composition du produit.

Référence : *Marketing de procuration*

Référence aux valeurs : *Valeur instrumentale, Valeur de la connaissance*

Phase de Socialisation : *conversion de la connaissance tacite-tacite*

*Le test et le choix de différentes familles olfactives.*

L'assistant-parfumeur présente les différentes familles de parfums. Il faut en choisir deux afin que les rôles puissent **connaître les familles de parfums** et le goût caché du client-stagiaire. Ces familles de parfums dévoilent les goûts olfactifs personnels et les tendances afin de **connaître** les choix des composantes olfactives.

---

<sup>30</sup> cf. Chapitre I



Référence : *Marketing des produits olfactifs*

Référence aux valeurs : *valeur d'expression de soi (traits individuels)*

Phase d'Extériorisation : conversion de la connaissance tacite-explicite

*Les phases de création des différentes notes (note de fond, note de cœur, note de tête)*

L'assistant-parfumeur rend les **connaissances sur la structure de parfums**, il présente les notes olfactives, leurs caractéristiques et la proportion des notes dans la structure du parfum. Le client-stagiaire s'approprie avec le processus de conception des notes olfactives. Les **connaissances** des accords olfactifs, les techniques de sélection et de mélange d'essences, sont indispensables pour conceptualiser un produit. L'assistant-parfumeur apprécie et mémorise également les **connaissances** sur les goûts des clients. Le parfumeur apprend, même si cela se passe inconsciemment, il acquiert la connaissance tacite en observant le client.

Référence théorique : Marketing des produits olfactifs, Marketing de procréation

Référence aux valeurs : Valeur de simulation, Valeur « expérientielle », Valeur transversale

Interprétation de la valeur ; Interprétation de la performance

Phase d'Extériorisation: conversion de la connaissance tacite-explicite

Phase de Combinaison : conversion de la connaissance explicite-explicite

*La connaissance des dispositifs de travail du parfumeur*

Entre les phases 5 et 6, le parfumeur décrit au client les différents éléments de son lieu de travail : il présente son orgue, composé de plus de 600 essences, explique les modes de travail sur les produits (par exemple il fait la démonstration des processus de distillation), et explique, le cas échéant, les nuances de la composition des parfums. Le parfumeur explicite la connaissance personnelle qu'il a apprise par les expériences de composition. Le client-stagiaire apprend cette connaissance par l'observation et cela lui permet de la combiner avec celle acquise lors de son expérience personnelle de composition.

Référence : marketing de procréation

Phase de socialisation : conversion tacite-tacite

Phase de combinaison : combinaison explicite-explicite

*Le choix d'un flacon et la délivrance du diplôme d'élève-parfumeur au client*

A la fin de la création, l'assistant propose de choisir un flacon personnalisé. Lorsque le choix est fait, l'assistant met le parfum du client dans un flacon avec une étiquette portant son nom

personnel au client. Suite à cette opération, le parfumeur mène la cérémonie de délivrance du diplôme d'élève-parfumeur, en précisant le numéro qui permettra de commander le parfum à partir de la formule conservée confidentiellement dans les bases de données. Ce sont les bases de **connaissances de clients** qui sont inhérentes à leurs créations olfactives. Le diplôme délivré permet de mémoriser l'événement passé afin de revenir par des achats ultérieurs.

Références aux théories : Marketing « bases de données »

Référence aux valeurs : Estime, étique

Phase d'Intériorisation : conversion de la connaissance explicite-tacite

### *Le produit final et l'acquisition de la nouvelle connaissance*

Celui-ci est un Knowledge (parfum et connaissances), une combinaison de tout où partie des produits précédents. La connaissance du produit apparaît ultérieurement pendant son utilisation. C'est par la maîtrise des connaissances et pour en connaître d'avantage sur son produit que le client revient au « *Studio des Fragrances* ».

Référence aux valeurs : Valeur de la connaissance

L'intégration des phases Knowledge (création de la connaissance et des relations) et des valeurs constitue une vision transversale du processus de Knowledge Marketing des produits personnels. C'est ici que le Knowledge Marketing propose de passer vers un nouveau cycle de création de la connaissance des produits et de leur (re)-construction.

Nous avons validé empiriquement notre proposition selon laquelle :

**I. Le processus du marketing est construit par les phases de conversion complexe de la connaissance, en impliquant le client et le producteur au sein du processus organisationnel.**

**II. La création de la connaissance d'un produit est inséparable du processus de construction des relations et suscite la mise en place le knowledge marketing.**

**La validation :** l'efficacité du marketing provient des interactions « client-producteur » et de la création de la connaissance.

Ainsi notre proposition du Knowledge Marketing est validée en interne par cette recherche effectuée au sein de l'entreprise Galimard. La validation externe sera exposée pour d'autres secteurs d'industrie et de services de télécommunication.

#### **2.2.4. Le cas des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.)**

Les technologies modernes olfactives englobent les réseaux, les logiciels et les systèmes d'information permettant d'effectuer la simulation et la diffusion de fragrances avec un support informatique.

Les T.I.C. changent le rôle des interactions évoquées par la modélisation ci-dessus : l'interaction homme-machine limitera l'individu à la conversion de la connaissance et exclut une partie de la connaissance tacite. Les interactions ont un caractère programmé. C'est une hypothèse de départ qui rend compte des limites d'utilisation des T.I.C. dans le domaine de créations olfactives. Notre objectif pour les étapes prochaines est d'évaluer le procédé existant pour proposer des procédés pertinents aux T.I.C.

Au niveau global, les T.I.C. fournissent des bases de connaissances et de création des fragrances en les représentant par les outils de diffusion et par le procédé créatif. Au niveau local, les T.I.C. permettent d'impliquer le consommateur dans le processus de création

Les Technologies de l'Information et de la Communication programment les interactions avec les clients et les bases de connaissances ce que rend difficile de concevoir une application informatique pour le procédé de Galimard. Pour ce procédé étudié, les interactions et les connaissances entre le client et le producteur ne sont pas programmées en avance du processus de création. V.COVA et B.COVA (2001) ont fait appel *au marketing de passion* sur le Net afin de réduire ce risque de programmation.

Notre prochain tâche est de concevoir un procédé technologique olfactif avec une moindre programmation d'interactions et des connaissances qui auront le caractère heuristique. Ayant réussi de le faire nous pourrions appeler ces technologies comme « Technologies de l'Information et des Connaissances »

Ces niveaux englobent l'évaluation du concept « Olfactif Knowledge Marketing ».

## CONCLUSION DU CHAPITRE III

Nous avons présenté un modèle validé et une solution aux trois problèmes liés à la mise en fonctionnement du « *Studio des Fragrances* ». La première repose sur une **implication** (conception) des clients dans l'organisation. La deuxième consiste en un **déroulement** (**production**) performant d'un stage de création du parfum personnel, tandis que la troisième concerne une **utilisation** (**consommation**) de produits personnels par les clients dans l'entreprise. La correspondance entre ces variables (implication, déroulement et utilisation) est étroitement liée avec les phases de création de la connaissance de Nonaka qui seront prise en compte pour développer le procédé technologique.

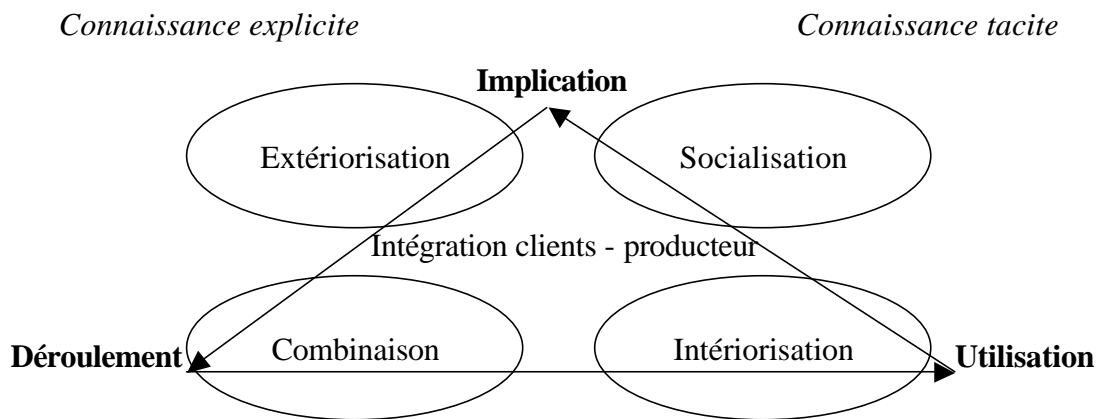


Figure 3.24. Le modèle de création de la connaissance et de l'intégration du consommateur par le Knowledge Marketing

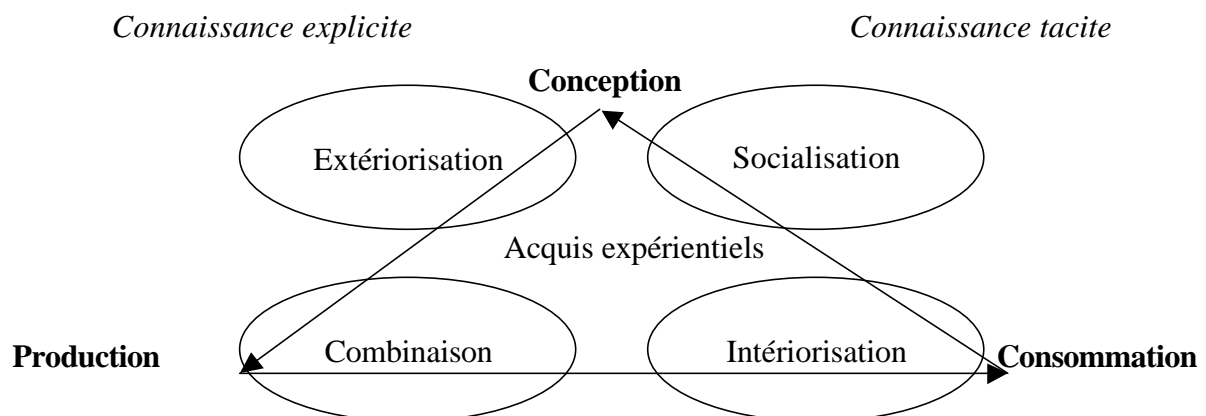
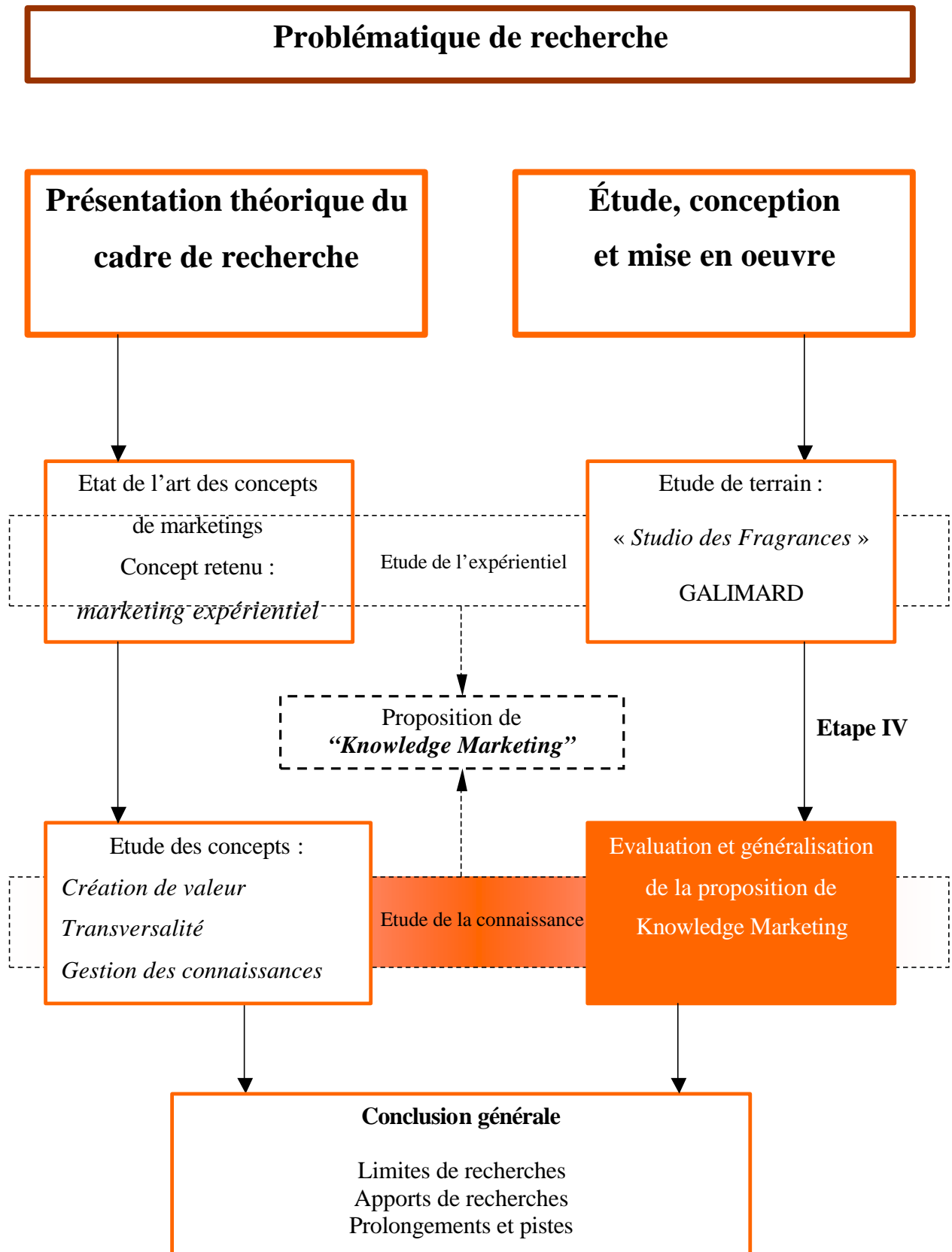


Figure 3.25. Le modèle validé du Knowledge Marketing (conception, production et consommation des produits personnels)

# PLAN THÉMATIQUE IV



## CHAPITRE IV

### L'évaluation et la généralisation de la proposition de « Knowledge Marketing »

*« Je ne vois d'autre mesure d'une connaissance  
que la puissance réelle qu'elle confère.*

*Je ne sais que ce que je sais faire »*

*P. VALERY*

Cet ultime chapitre poursuit deux objectifs : évaluer la proposition de « Knowledge Marketing » et envisager les prolongements de la recherche.

Pour évaluer la proposition de Knowledge Marketing, nous nous proposons d'étudier les trois aspects suivants :

- Premièrement : donner une évaluation du Knowledge Marketing et généraliser les propositions à partir du concept du marketing basé sur des connaissances.
- Deuxièmement : évaluer le procédé et généraliser les propositions à partir de mécanisme de conversion de connaissances.
- Troisièmement : donner les projections contribuant à la valorisation technologique d'un procédé mettant en jeu le mécanisme de conversion de la connaissance avec l'implication des Technologies de l'Information et de la Communication.

Pour évaluer ces trois aspects, nous disposons de deux moyens : notre propre participation à la création des fragrances en tant que concepteur lors de stages de création au « *Studio des Fragrances* » et la conception de projets industriels en matière d'innovation technologique.

Les senteurs, qui englobent divers niveaux de connaissances (tacite, explicite), peuvent constituer le support qualitatif de détection de la connaissance tacite. Les technologies de diffusion de senteurs, avec certains paramètres, peuvent constituer une mesure quantitative de la connaissance tacite

La participation directe aux créations de parfums personnels a été privilégiée pour deux raisons principales :

- premièrement, elle permet de partager la connaissance avec les clients-stagiaires et déclencher le mécanisme de conversion de la connaissance collective ;
- deuxièmement, elle permet d'acquérir des expériences et donner un dynamisme projectif, pour concevoir et mettre en place des solutions adéquates au projet de recherche.

Les pratiques du marketing de la demande et du marketing de l'offre ont été bien appréciées par les responsables d'entreprises afin de construire les stratégies sur le marché. Leur articulation autour de la question de la nature des besoins à satisfaire est devenue un cercle vicieux pour les théoriciens tout au long de l'histoire du marketing (COCHOY, 1999). Les courants classiques du marketing s'approchent plutôt des éléments cognitifs de l'offre, alors que les aspects affectifs sont considérés de manière très limitée.

Nous pouvons admettre deux aspects qui trouvent leurs limites dans l'approche basée sur les besoins :

- la connaissance individuelle et collective, basée sur l'expérience des consommateurs et des producteurs, n'est considérée que très implicitement en marketing ;
- les expériences affectives du consommateur sont prises en compte de manière réductive, notamment par l'approche du marketing olfactif.

Nous avons remarqué la disjonction traditionnelle entre le sujet et l'objet, entre la conception et l'usage, entre la connaissance et la relation en matière de création, de fabrication et de vente des produits. Le marketing relationnel, C.R.M., et le marketing interactif ont proposé leurs solutions pour améliorer les relations avec les clients. Toutefois, ils ne prennent pas en compte les questions de la conception, de la production et de l'appropriation des clients dans ce processus. Cette problématique marque principalement la séparation entre la connaissance détenue par l'entreprise, en conception et en production, et la connaissance détenue par l'utilisateur en achat et en consommation de produits. On observe une difficulté conceptuelle à penser simultanément en terme de dynamique des connaissances et en terme de relations (HATCHUEL, 1999) entre le consommateur et le producteur.

La considération récente des activités d'entreprises dans le domaine de la parfumerie, nous amène à proposer un concept du marketing basé sur la conversion de la connaissance et de la relation. Ce concept est élargi pour d'autres domaines, notamment pour la mise en place des technologies de diffusion de senteurs par les applications pour les entreprises commerciales.



## I. L'APPORT THEORIQUE ET LA GENERALISATION DE LA PROPOSITION DE « KNOWLEDGE MARKETING »

La communication du parfum est basée sur une action de manipulation et la satisfaction des besoins des consommateurs par le marketing classique. La production des relations et la création des connaissances sont deux processus distincts. La connaissance du producteur est séparée de celle des consommateurs.

La dernière tendance du marketing consiste à apprendre et faire participer le client au processus d'apprentissage par le partage d'expériences entre le producteur et le consommateur. Elle est présentée dans notre étude du « *Studio des Fragrances* » et implique une valeur expérientielle du parfum et une conjonction « relation/connaissance ». Notre prochain objectif est de généraliser cette proposition pour d'autres cas.

La diffusion de senteurs via Internet ouvre de nouvelles perspectives pour le marketing. C'est le consommateur qui devient l'entrepreneur-concepteur de ses propres émotions par le choix délibéré des senteurs qui le stimulent le plus et qui lui apportent une satisfaction affective. Une simple diffusion du stimulus olfactif via Internet supprime l'effort de construction de relation directe parfumeur-consommateur et le partage des connaissances tacites. En revanche, la senteur diffusée via Internet stimule les émotions et les sentiments individuels.

Les dirigeants d'entreprises, avant de s'engager dans les programmes de marketing olfactif via Internet, doivent bien prendre en compte les expériences de leurs clients.

Nous avons présenté et validé dans cette thèse un modèle intégré de processus de création de parfum, support de la connaissance collective client-parfumeur. Jusqu'à présent nous avons considéré chacun des quatre modes de conversion de parfum à travers les phases du modèle. A ces phases correspondent les niveaux de connaissances créés par le client et le producteur.

Le processus de création du produit-connaissance commence par le partage des connaissances tacites, ce qui correspond grossièrement à la socialisation. Les connaissances non exploitées des clients-stagiaires doivent d'abord être amplifiées auprès des assistants-parfumeurs. Durant la seconde étape, les connaissances tacites sont partagées. Par exemple, celles d'un groupe de

clients-stagiaires sont converties en connaissances explicites sous la forme d'un nouveau concept de parfum par un processus similaire à l'extériorisation. Le concept doit être justifié au cours de la troisième phase durant laquelle l'assistant-parfumeur et le client-stagiaire déterminent comment il faut structurer et combiner les essences olfactives. Ensuite, les concepts sont convertis au cours de la quatrième phase en un archétype qui peut prendre la forme d'un prototype de parfum. Dans le cas présent, les nouvelles connaissances se combinent par les expériences partagées du client et du producteur.

La dernière phase étend les connaissances créées avec un autre client-stagiaire vers un autre atelier de l'entreprise, ou même vers d'autres entités externes par ce que nous appelons l'extension de la connaissance aux différents niveaux du marché. Une entreprise qui crée des connaissances n'agit pas dans un système fermé mais dans un système ouvert dans lequel des connaissances sont construites simultanément par la création des relations avec l'environnement.

L'organisation, la connaissance, la valeur, les sentiments, les relations ne sont pas seulement interdépendantes : chacun de ces termes est transversale. Ainsi, la connaissance nécessite l'organisation intelligente, l'organisation composée d'individus qui créent les connaissances et les aptitudes à concevoir. C'est le « Knowledge » qui est mobilisé pour la recherche.

C'est ici que nous retrouvons la problématique de recherche : étudier la création de la connaissance entre le client et le producteur pour la nouvelle proposition du marketing.

Les relations entre un client et une entreprise sont produites simultanément avec la création de la connaissance par un projet de système complexe. La modélisation du Knowledge Marketing finalise la recherche.

Le principe du Knowledge Marketing constitue donc une forme d'apprentissage collective avec les modes de conversion des connaissances. Il montre comment le client peut penser sa propre transformation au sein de processus organisationnels en fonction de l'acquisition des savoirs des membres de l'organisation. L'activité marchande et productive est directement assimilée à un mécanisme de création du savoir chez ses participants.

## 1.1. Le marketing et l'entreprise basés sur la connaissance

La révision de la littérature et les articles sur l'état de l'art portant sur le marketing (HETZEL, 1995-2002; V.COVA et B.COVA, 2001 ; PRAX, 1999 ; VERNETTE, 1999) conduit à une conclusion quelque peu paradoxale : une importance considérable a été accordée à la connaissance analytique des besoins du consommateur, alors que peu d'études ont été consacrées à l'étude de l'intelligence et de la connaissance du consommateur. Il y a un paradoxe dans la mesure où :

- Il semble difficile de s'intéresser aux besoins en tant que connaissance sans faire référence de façon explicite à la connaissance *sur* le consommateur détenue par l'entreprise à un instant donné ;
- Il semble plus facile d'obtenir une connaissance des besoins sous ses formes tangibles (bases de données, traces de consommation, aspects cognitifs et psychologiques) que de percevoir le mécanisme de construction de la connaissance du consommateur, dont la procédure pose le problème de définition du marketing.

Même si la perspective dynamique des besoins (les besoins sont construits à partir des représentations (RODHAIN,1997) dans laquelle se situe le marketing justifie en partie les actions du marketeur (COCHOY, 1999), il nous paraît opportun de revenir aux fondements de base et évaluer ce qui constitue la connaissance dans le couple organisation-consommateur, de comprendre d'abord la valeur des produits olfactifs, et ensuite, de modéliser la connaissance *chez* le consommateur-producteur.

### 1.1.1. La valeur et les produits olfactifs

L'odeur n'est pas une radiation comme la couleur, ni une fréquence comme le son, elle naît lorsqu'un peu de substance, portée par les courants aériens, rencontre quelques-unes des millions de cellules qui forment notre appareil olfactif dans les profondeurs des fosses nasales.

Plusieurs théories d'olfaction ont été proposées (WRIGHT, 1954), (AMOORE et THOMAS, 1970), mais le mécanisme de perception reste jusqu'à nos jours méconnu et résiste encore aux progrès réalisés dans différentes disciplines annexes de la chimico-réception. En l'absence d'une théorie, les chimistes tentent de contribuer à la compréhension des mécanismes impliqués dans l'olfaction par l'investigation des relations qui lient la structure chimique des odorants à la qualité de leurs odeurs. L'homme a une perception globale de l'odeur, mais aucune mesure physico-chimique expliquant l'odeur n'a une signification intuitive pour lui. Il est généralement incapable d'explicitement les raisons qui lui font dire qu'une odeur est « musquée » ou que quelque chose « sent la framboise ». En revanche, il est capable d'associer les odeurs aux événements et aux expériences du passé.

Certains spécialistes comme les « nez » dans l'industrie du parfum ou les oenologues sont en mesure d'analyser finement une odeur, mais leurs descriptions se limitent à l'identification d'odeurs élémentaires qu'ils reconnaissent dans une odeur donnée, par exemple « musc », ou encore « groseille ». Les individus, producteurs ou consommateurs, ne sont en revanche pas en mesure de décrire finement ces odeurs élémentaires. L'odeur peut de plus être décrite d'une façon graduelle en utilisant des modificateurs linguistiques tels que « la très forte odeur du musc ». Une odeur peut être évaluée subjectivement en termes d'expérience de mémorisation : « connu », « inconnu », « non connu » ou en termes sémiotiques de satisfaction : « plaît », « déplaît », « ne plaît pas », « ne déplaît pas ». Toutes ces appréciations sont sensées traduire les propriétés primitives de niveau sémiotique et leurs interactions. Peu de travaux ont tenté de donner une signification précise de ces termes, nous les développerons dans la deuxième partie de notre thèse.

Tout ceci montre la complexité de l'explication de l'odeur et la difficulté d'apprécier la valeur des produits olfactifs. Nous faisons un parcours historique afin de la mieux comprendre.

Au 19<sup>ème</sup> siècle, les substances aromatiques déterminent la valeur de produit olfactifs et sont représentées leur par le coût de production. Avec le développement des sciences naturelles et des technologies, les coûts de production d'essences olfactives diminuent, mais la valeur du parfum reste quasiment inchangée. Quels arguments justifient la permanence de la valeur des produits olfactifs ?

Au 20<sup>ème</sup> siècle dans la société de consommation, le parfum est considéré comme un produit de luxe. Il est un signe distinctif, élément de différenciation entre les classes sociales. La valeur du parfum réside dans les signes distinctifs BAUDRILLARD (1972). La nécessité d'avoir un parfum est conditionnée par une possession d'un produit rare qui permet d'accéder à un statut supérieur dans la société, à travers la symbolique du luxe (ROUX et FLOCH, 1996) et qui maintiendra son propre style de vie. Cette valeur répondait au principe de micro-économie de recherche d'une solution d'une excellence sociale. Le marketing d'un parfum de luxe avec ses attributs (flacon, distribution, prix) devient primordial pour les marques commerciales.

A la fin du siècle, les modes de consommation changent. Au lieu de rechercher les signes distinctifs, le consommateur recherche les signes conjonctifs, reliant les individus dans les « groupes de ressemblance ». Ces groupes, nommés « neo-tribus », sont caractérisés par l'objet-logo. Le parfum devient un de ces objets-logos, en créant les liens communautaires entre les membres d'un groupe. Le consommateur recherche des expériences émotionnelles partagées entre les personnes qui lui ressemblent. Le parfum devient un objet communicant entre les consommateurs, les consommateurs et l'entreprise. Le marketing tribal du courant post-moderne se développe dans les années 90. Il est à l'origine des idées sur le rapprochement entre la valeur collective des consommateurs et celle du produit créé par l'entreprise.

Notre première approche selon laquelle la valeur du parfum reste éternelle se fonde sur la valeur des relations sociales. La diminution des coûts de production des produits olfactifs a été récompensée par l'importance des coûts de communication « publicitaire » que signifie la valeur du parfum. Ce sont les coûts directs du marketing, mais aussi les coûts implicites pour lesquels les consommateurs sont prêts à payer un prix important. Les valeurs individuelles et un lien avec une marque-créatrice déterminent dans cette première approche, la valeur du parfum.

Les liens affectifs jouent un rôle prépondérant dans la valeur du parfum. Nous rappelons ici un exemple classique de Proust, les témoignages de plusieurs sujets à propos de leurs souvenirs d'enfance et un (goût) parfum associé. La valeur affective est incorporée dans un parfum, elle est souvent soutenue par les expériences d'amour, de l'enfance, de la famille, de la religion, ... et les événements qui les accompagnent.

Le domaine de valeur des parfums est un domaine très particulier compte tenu de l'attachement affectif par rapport à certains parfums et de la force des souvenirs de certaines expériences qu'un parfum peut réveiller en nous.

Notre deuxième approche est celle qui s'appuie sur l'expérience et les secrets incorporés dans les produits olfactifs. Comme en témoigne le troisième parfumeur de CHANEL, Jacques Polge, l'expérience de création de «N°5 » est un processus partagé avec l'expérience d'un couturier : « *Chanel disait qu'elle voulait un parfum artificiel, comme une robe, c'est-à-dire fabriqué. Ce souci d'abstraction se retrouve dans la composition du parfum avec l'emploi de composants de synthèse, les aldéhydes aux côtés de l'ylang-ylang, du jasmin de Grasse, de la rose de mai* ». L'intersection entre l'expérience de la couture et celle de la composition olfactive est présente dans la création de la valeur du produit. Le parfum reste éternel car il incorpore toujours l'expérience de créations avec une valeur de « relations humaines ». C'est à travers la notion de la transversalité « connaissance-relation » que nous rendons compte de cette valeur inchangée du parfum.

Nous nous intéressons aussi au rôle de l'environnement dans l'expérience affective du parfumeur. Nous montrerons dans la partie consacrée à la modélisation du marketing de produits olfactifs que la création de la valeur s'effectue à partir d'expériences partagées entre le client et le parfumeur.

Le dernier exemple démontre le partage d'expériences entre le client, créateur de son parfum personnel et le parfumeur. Tout d'abord, le parfumeur partage les connaissances de composition de parfums avec les clients. Il apprend et mémorise ensuite les choix des consommateurs afin de retenir la nouvelle expérience de composition. Cet exemple constitue une étude de terrain qui sera présentée dans la quatrième chapitre.

Nous présentons ainsi le PARFUM et l'interprétation de sa valeur à partir des points suivants :

1. l'odeur agréable ou non ;
2. l'ensemble d'un flacon et d'un parfum ;
3. l'image de marque ou publicitaire ;
4. la propre image auprès des autres ;

5. le sacré, le spirituel, la magie du parfum ;
6. l'affectivité, les liens sociaux au travers d'un parfum
7. le processus transversal : invention, achat des essences ; composition ; emballage ; commercialisation ;
8. le projet du système de modélisation :
  - le client-stagiaire a un projet de création d'un parfum personnel
  - chaque client est considéré par le parfumeur comme un projet particulier
    - la création de parfum est considérée comme un projet transversal d'entreprise

Le parfum est une interprétation individuelle de la valeur. Cette interprétation individuelle de la valeur du parfum peut être rapprochée au concept de valeur de consommation.

Nous prenons en compte dans les paragraphes suivants les concepts de la valeur afin de les réunir dans le concept générique de transversalité.

### **1.1.2. La représentation et le processus de modélisation**

Le schéma traditionnel pour connaître un produit de consommation : il faut d'abord le concevoir et produire, puis représenter l'objet comme le produit. Pour connaître l'objet, on peut le désigner par les mots en explicitant ses caractéristiques de base. Pouvoir représenter le produit à partir de la base à la fois objective et subjective on demande à l'individu de mobiliser ses capacités intellectuelles. Les produits prendront ainsi le statut de « produits de connaissance ». En revanche, connaître la catégorie d'objets, comme par exemple les parfums, est parfois une tâche difficile, car il n'est pas aisé d'exprimer l'odeur objectivement.

Comment connaître ces objets ? Comment les identifier ? Comment les définir ? Les marketeurs de parfums ont utilisé les outils traditionnels pour en donner une représentation : de luxe, hédonique, érotique, imaginaire, etc. Notre objectif de recherche est de donner au parfum une autre représentation d'un produit de connaissance. La médiation sur la notion de connaissance dans l'entreprise conduira notre réflexion à son but : connaître devient représenter, et plus exactement même, se représenter.

Les scientifiques considèrent que tout sujet et tout objet interagissent mutuellement et simultanément l'un sur l'autre, « *les facultés cognitives étant inextricablement liées à l'historique de ce qui est vécu* » (WEICK, 1979, cité par GIORDANO, 1994, p.140) : « *l'effet potentiel du sujet sur l'objet signifie que la connaissance est une activité dans laquelle le sujet interagit partiellement avec, et fonde l'objet* ».

Nous considérons dans ce paragraphe deux visions de la représentation : telle qu'elle est perçue par les systémiques (LE MOIGNE, 1984, 1990 ; SIMON, 1991) sur la représentation de l'objet modélisable, et une autre, par les constructivistes, basée sur les représentations. Cette observation nous permettra de déboucher à la démarche de modélisation du marketing : à partir de la représentation et de la connaissance, modéliser le phénomène de consommation.

### **1.1.3. La représentation d'un produit comme support de connaissances**

La théorie du Système Général (LE MOIGNE, 1977, 1984) est la théorie de modélisation de l'objet (naturel, artificiel, ou complexe, comme par exemple, le parfum). Cet objet artificiel peut être défini ; il est possible de le doter de propriétés, il est possible de s'assurer de la cohérence de ses propriétés, il est possible enfin de l'utiliser pour représenter. L'objectif de cette modélisation est de représenter et de construire l'objet au travers du système de représentation intelligible.

De façon plus triviale, LE MOIGNE (1984), définit un objet comme :

- quelque chose (présupposé identifiable)
- qui dans quelque chose (environnement)
- pour quelque chose (finalité ou projet)
- par quelque chose (structure)
- qui se transforme dans le temps (évolution).



Globalement, le mot objet définit : « *un objet actif et stable et évoluant dans un environnement, et par rapport à quelque finalité* »<sup>31</sup> (LE MOIGNE, 1984, p.62)

L'évolution du produit dans le temps et dans l'espace donne une connaissance sur ce produit.

« *Tout objet possède une vie propre, et l'espèce à laquelle il appartient, une longue histoire. Les évènements façonnent avec le temps l'objet, le cours de son évolution. Connaître véritablement l'objet, c'est avant tout avoir percé les secrets de son histoire, de la ligne dont il est à la fois l'aboutissement et une projection* » (C.P.BRUTER,1976, cite par LE MOIGNE, 1984, p.65).

Connaître le produit par la construction dans le temps à partir de sa propre expérience, fait une représentation plus intelligible de l'objet de consommation, que sa représentation réductionniste par une image donnée par les outils du marketing. Le consommateur devient plus intelligent, car c'est ce dernier qui conceptualisera, produira et utilisera le produit, modélisé par son intelligence : il souhaite connaître son produit pour le représenter.

Ainsi, au lieu de déchiffrer pas à pas, de façon analytique, les consommateurs cherchent-ils à connaître l'objet et à le concevoir comme un support de la connaissance ? C'est ne plus analyser la réalité imposée par le producteur, mais concevoir le modèle du produit à partir du développement de sa propre connaissance qui peut être souhaitable.

Lorsque nous comprenons sur la connaissance un concept scientifique qui concerne la recherche dans les différents domaines, nous soutiendrons avec NONAKA (1994), le concept de la connaissance organisationnelle.

Ce passage de l'analyse à la conception de l'objet de consommation implique un changement des finalités : traditionnellement, il fallait expliquer l'objet au consommateur par une publicité pour le connaître. Aujourd'hui, il faut que le consommateur le conçoive et le connaisse, le

---

<sup>31</sup> Cette définition de l'objet repose sur une construction suffisamment formalisée par les modèles pour être communicable et intelligible. Sur ce principe se fonde notre deuxième partie de la recherche, notamment le chapitre consacré à la *modélisation du Knowledge Marketing des produits olfactifs*. Son objectif est de fournir un support explicite à un mode systémique de conception de modèles du phénomène de création de produits personnels par les clients dans une organisation. Nous présentons en deuxième partie de thèse les aspects méthodologiques pour la considération systémique des objets de consommation, notamment, le parfum personnel, modélisé du point de vue de la connaissance, inscrit dans le cadre de notre recherche.

construire. Cela nous permet de proposer une modélisation projective du marketing, pour aider aux producteurs à comprendre la création de produits conçus par le consommateur. Il est plus facile de représenter ces objets concevables tels que le consommateur veut les connaître.

Pour les systémiques, percevoir un objet, c'est nécessairement lui attribuer quelques finalités : chaque objet, chaque trait de chaque objet n'est pas évident, mais pertinent par rapport à l'intention que nous prêtons au système (LE MOIGNE, 1990). C'est par la modélisation que nous percevons les objets-systèmes et les systèmes d'objets. Elle nous permet de construire un système propre au modélisateur et qui doit pouvoir identifier les finalités de ses actions. Le modèle du modélisateur conçoit de telle manière un Système de connaissances qui se construit, se modifie, se perfectionne au cours du temps.

Cette action de la connaissance n'est neutre ni pour l'objet, ni pour le modélisateur, condamné à toujours re-concevoir ses modèles produits. L'action du modernisateur de l'objet est étroitement liée au changement des représentations et donc influence la connaissance. Nous étudierons la notion de construction, ce qui nous amènera à mieux cerner l'approche de la connaissance. Ce fait nous a amené à donner les pistes pour reconsidérer les positions du marketing.

#### **1.1.4. La construction de la représentation d'un produit et le marketing**

La notion de « construction » est à la fois comprise comme cadre de référence et comme phénomène à observer. D'un côté, pour la science constructiviste, des formes sociales sont reproduites, appropriées, déplacées et transformées, alors que pour les autres, elles sont inventées dans les pratiques et les interactions. Mais d'un autre côté, dans le quotidien, les individus et les collectifs deviennent de plus en plus constructivistes en rejetant le déterminisme dominant du système social moderne.

Dans une perspective constructiviste, les réalités sociales sont appréhendées comme des constructions historiques et quotidiennes des acteurs. La notion de « construction » nous renvoie à la notion des produits de connaissances, construits et reconstruits par le processus en cours de restructuration de représentations.

Dans le champ de l'étude du comportement du consommateur, cela implique que pour la production de biens de consommation, chaque consommateur, chaque groupe de consommateurs, peut construire, autour du potentiel que représente le produit, des usages, des images s'écartant partiellement ou totalement de la construction voulue par le producteur. La réalité du produit d'intelligence est ainsi la construction du modèle de chacun et non le modèle de produits physiques imposés par le producteur. Les tenants du postmodernisme considèrent alors que le producteur n'est souvent pas le seul constructeur de l'offre et qu'un ensemble d'acteurs à des degrés divers interagissent pour produire des constructions parfois différentes de cette offre.

Le courant post-moderne propose ainsi une nouvelle forme de réalisme, se distinguant du positivisme, c'est-à-dire du modèle fonctionnaliste car interrogeant le « donné » et laissant place à une pluralité de réalités dont l'ordre social interactif doit être pensé. Il rejoint en cela le courant le plus affirmatif du postmodernisme (ROSENAU, 1991) qui considère que chaque individu est le co-créateur de son monde.

Notre proposition concernant les besoins est la suivante : « les besoins d'un individu sont conditionnés par le processus de conversion des connaissances ».<sup>32</sup> Les connaissances que nous modéliserons appartiennent aux individus impliqués dans les organisations. L'objet de notre thèse est de modéliser simultanément la production de la connaissance et la création des relations entre le client et le producteur.

Les besoins découlant de représentations peuvent être reconsidérés comme ses connaissances et, notamment, liés aux procédures du marketing, construits par l'acquisition des connaissances :

*« Le processus du marketing est construit par l'acquisition complexe des connaissances »*

---

<sup>32</sup> Les aspects cognitifs selon lesquels les connaissances se construisent pendant le processus de création du produit/service ne constituent pas notre objet prioritaire d'étude. Notre intérêt se porte sur les connaissances en tant qu'états intermédiaires, puisque les connaissances des clients conditionnent le besoin en produit que les producteurs créent. Nous cherchons donc à modéliser les états de construction de connaissances des clients et des producteurs. Nous faisons l'appel à la modélisation systémique de la connaissance et des relations entre le client et le producteur.

Enfin, l'intérêt porté aux connaissances est dirigé vers l'action. Nous ne cherchons pas en effet à modéliser la connaissance de l'objet dans le seul et unique but de connaître sa substance, mais dans celui d'agir sur l'émergence des relations entre le client et le producteur. Nous avons défini, en première approximation, la connaissance comme indissociable d'un processus de construction de la représentation mentale. Nous explorons à présent les modes de constructions de la connaissance d'un objet de consommation, utilisés dans des disciplines afin de délimiter la notion de besoins et de résoudre le paradoxe du marketing.

## **1.2. La recherche à résoudre le paradoxe du marketing**

### **La construction des théorèmes du Knowledge Marketing**

Nous exposons deux propositions de Knowledge Marketing qui cherche à résoudre le paradoxe du marketing (Chapitre I) et à répondre à la question de recherche (Chapitre II) :

#### **La proposition explicite du Knowledge Marketing**

*Le Knowledge Marketing se construit par le biais d'une conversion de la connaissance tacite et de la connaissance explicite lors d'interactions « client-producteur ».*

**« Les connaissances et les relations « client-producteur » sont construites par les phases dynamiques de conversion de connaissances »,**

est une notre réponse à la question de recherche

Notre objectif est de valoriser ces propositions à partir des observations théoriques et par les démarches de modélisation. Elles enrichissent la proposition du marketing expérientiel.

Nous notons que la plupart des connaissances se présentent sous des formes explicites. Nous admettons que la connaissance est limitée, et qu'une partie des connaissances se présente sous forme tacite. Afin de pouvoir représenter la connaissance sous une forme plus au moins complète, il est nécessaire de pouvoir effectuer la construction des relations et la conversion des deux types de connaissances.

Notre proposition fondamentale dans ce paragraphe sera la suivante : la modélisation et les modèles relatifs au marketing doivent intégrer non seulement des connaissances explicites des besoins connus à l'entreprise, mais aussi des connaissances organisationnelles créées et partagées entre le client et le producteur par un projet commun.

Les définitions de « connaissance », données par les gestionnaires, concernent surtout « la connaissance de l'organisation » et « la connaissance du consommateur ». Ceux-ci parlent d'une « connaissance » objectivée qui soit distribuée, répartie. En effet, les consommateurs et les membres de l'organisation sont les détenteurs des connaissances spécifiques dans leur ensemble. Ainsi, nous admettons qu'il existe des connaissances partagées, communes et que l'utilisation de ces connaissances, leur évolution, se font à l'intérieur du processus qu'est l'organisation (dans le sens d'*organizing* de K.Weick, (1995). C'est cet ensemble de connaissances partagées entre l'entreprise et son client intégré dans une organisation, que nous pouvons qualifier de « connaissance organisationnelle complexe ».

Nous distinguons avec POLANYI (1966) des connaissances explicites, formalisées et des connaissances tacites. Cette distinction peut être définie comme suit (REIX, 1995) :

- la connaissance formalisée est une forme de connaissance objective qui peut être transmise, sans perte d'intégrité. Un code standardisé, 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 par opposition à la connaissance déclarative décrivant un état sous forme de proposition formelle.

La connaissance tacite n'est pas séparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation. C'est ce qui rend sa transmission difficile.

La distinction entre ces deux types de savoir n'est pas stricte. NONAKA a démontré que la création et le développement de la connaissance dans l'organisation impliquent la transmission de la connaissance entre les individus.

Sur cette base conceptuelle de conversion de la connaissance, NONAKA (1994) propose une théorie dynamique du développement des savoirs dans l'organisation. NONAKA se limite à une étude empirique de l'organisation et de ses collaborateurs et s'intéresse très peu à l'environnement extérieur de l'entreprise, comme par exemple le développement du savoir chez les clients. Par rapport à cette proposition, notre objectif sera plus large : nous modéliserons le marketing à partir de la dynamique de conversion de la connaissance par le projet du système de modélisation qui est transversal aux projets du producteur et du consommateur.

Les connaissances sont liées aux représentations de l'individu. Le besoin découle d'une représentation du sujet, comme une construction qui a été présentée par RODHAIN (1997). Nous prolongerons ces réflexions en postulant que la connaissance conditionne le besoin, par la modélisation de la connaissance organisationnelle complexe.

### **1.2.1. La modélisation analytique et l'identification des besoins**

Rappelons que l'idée de la modélisation analytique est que le sujet existe de façon extérieure au système et que ses propriétés doivent être mesurées à travers un modèle objectif (LE MOIGNE, 1990). Cela veut dire que les besoins du consommateur sont étudiés objectivement par le marketeur et que le produit est modélisé séparément du système général. Le processus passe par les voies disjonctives :

1. l'étude des besoins du consommateur, la connaissance cachée du consommateur se transforme en connaissance explicite analysée par le marketeur ;
2. cette connaissance explicite est utilisée par le modélisateur et par le producteur ;
3. le consommateur apprend sur le produit de la manière cognitive.

La connaissance qui est créée lors de la modélisation du produit est séparable de celle du consommateur. L'action du marketing de la demande est de vendre le produit, c'est-à-dire, par objectivité récursive de mener une politique commerciale et une étude de satisfaction.

Il apparaît que des auteurs considèrent le besoin comme une donnée positive, objective, et la connaissance retenue comme explicite, qu'il convient d'analyser. Le marketing de la demande mobilise les outils d'analyse des besoins nécessaires à la production.

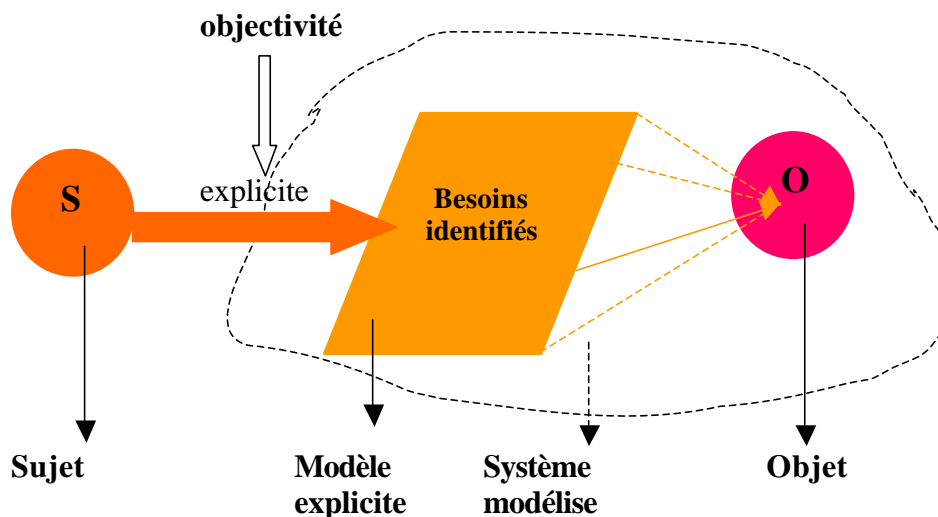


Figure 4.1. La modélisation analytique du marketing de la demande

La problématique des besoins du consommateur est considérée par plusieurs auteurs (MARION, 1995, 1999 ; VERNETTE, 2000) comme un problème majeur. Les auteurs mentionnent qu'il est difficile d'étudier explicitement les besoins du consommateur et ce pour les raisons suivantes :

- les consommateurs peuvent être réticents à exprimer leurs besoins, étant donné qu'ils ne désirent pas des changements qu'introduirait le nouveau produit ;
- les consommateurs ne sont pas toujours « conscients » de leurs besoins ;
- les consommateurs, si tant est qu'ils connaissent leurs besoins, ne sont pas toujours capables de les expliciter clairement.

Si au contraire, on considère le besoin comme une construction, l'étude de marché devenait inutile, car l'étude des besoins perdrait tout sens par rapport à l'innovation du marché. Le marketing de l'offre suppose la création de besoins à partir du lancement de l'innovation sur le marché. Ce processus se déroule essentiellement de la manière suivante :

1. constitution d'une offre innovante, par une entreprise, qui s'accompagne par le processus de création des besoins et des marchés,
2. lancement et commercialisation du produit sur le marché par les outils-stimulus du marketing de l'offre afin de « réveiller » la connaissance tacite du consommateur,
3. étude de la satisfaction du consommateur après l'utilisation du produit.

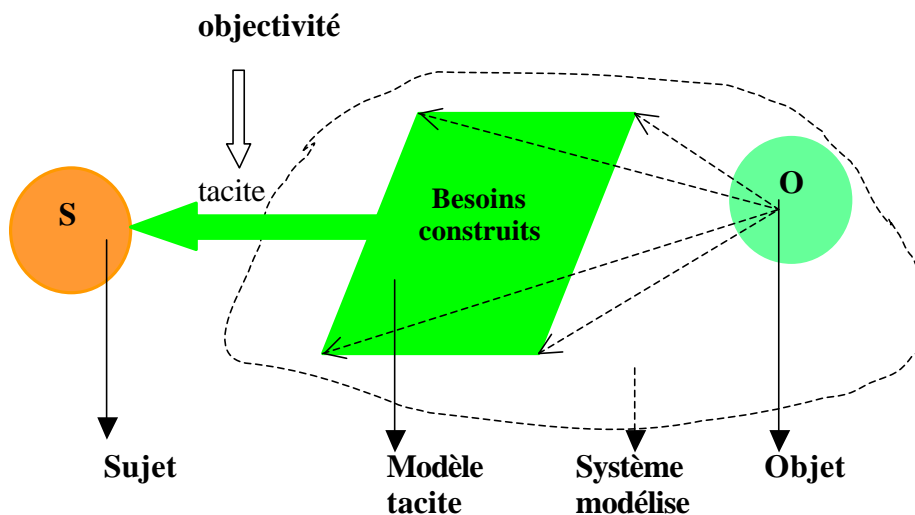


Figure 4.2. La modélisation analytique du marketing de l'offre

Nous avons remarqué que l'approche fondée sur la considération du besoin comme une construction ne s'oppose pas brutalement à l'approche basée sur le besoin comme une donnée positive. Elle ne cherche pas à remplacer le concept de vente d'un objet-produit, peu s'en faut, mais propose seulement une manière différente d'approcher une problématique classique de marketing : faire vendre le produit. Ici, dans ces deux formes de marketing, le dualisme cartésien postule l'absolue séparation du sujet désireux de connaître le produit et l'objet modélisé par l'entreprise.

Dès lors, le fait de ne pas pouvoir identifier ou construire les vrais besoins n'est plus un problème à résoudre. Chercher l'exhaustivité dans l'identification ou dans la construction des



besoins ne peut plus constituer un objectif de notre recherche. Ces deux approches sont basées sur la connaissance des besoins et sur le caractère disjonctif de la construction de la connaissance du consommateur et du concepteur du produit.

L'objectif du marketing modélisé analytiquement ne nous paraît pas être de chercher à « recenser ou construire » les besoins qui permettent de satisfaire le consommateur, mais de proposer des outils de marketing qui permettront de stimuler les besoins des consommateurs. Nous proposons de passer du principe disjonctif connaissances-stimulus-objets à un concept conjonctif de projet-connaissance organisationnel. L'efficacité du marketing de l'offre et de la demande doit être complétée, selon nous, par l'efficacité et la pertinence par rapport aux projets du consommateur et du producteur.

### **1.2.2. La projection de la connaissance et la modélisation du « Knowledge Marketing »**

Plutôt que de mener la modélisation analytique des produits qui vise à séparer le processus de conversion de la connaissance du consommateur et du producteur, nous allons modéliser un objet-connaissance projeté sur un phénomène comme une conjonction par le projet du système de modélisation (LE MOIGNE, 1990). Nous affirmerons que les besoins découlent des représentations (RODHAIN, 1997) qui sont construites en interaction entre les sujets-modélisateurs (NONAKA, 1994) par une organisation (LE MOIGNE, 1999).

Nous évoquerons deux facettes de la modélisation projective du marketing :

1. la modélisation interprétative des tendances du marché
2. la modélisation projective du Knowledge-Marketing

L'interprétation des tendances en consommation implique une anticipation d'actions mais ne suscite pas une action finalisée dont la phase d'intériorisation n'est pas présente. Par exemple, les parfumeurs ou les couturiers peuvent interpréter les tendances du marché sans forcément proposer le produit à la production.

La modélisation interprétative du marketing repose sur le fait suivant : la consommation est un phénomène social qui vise à faire usage de biens et de services autant pour satisfaire des « besoins » que pour produire de la signification et de l'identité (d'après MARION, 1999). Une telle approche qui repense la notion de besoins en terme de signification (WEICK, 1995) induit également une conceptualisation post-moderne du marketing.

Elle est perçue comme un système de liens sociaux attribuant la signification aux actes de consommation «*les liens importent plus que les biens* » (COVA, 1995). Cette modélisation du marketing repose sur une rationalité interactive, c'est-à-dire sur l'idée de compréhension et d'interprétation des formes de la société afin d'aboutir à une offre qui relie les consommateurs en groupes.

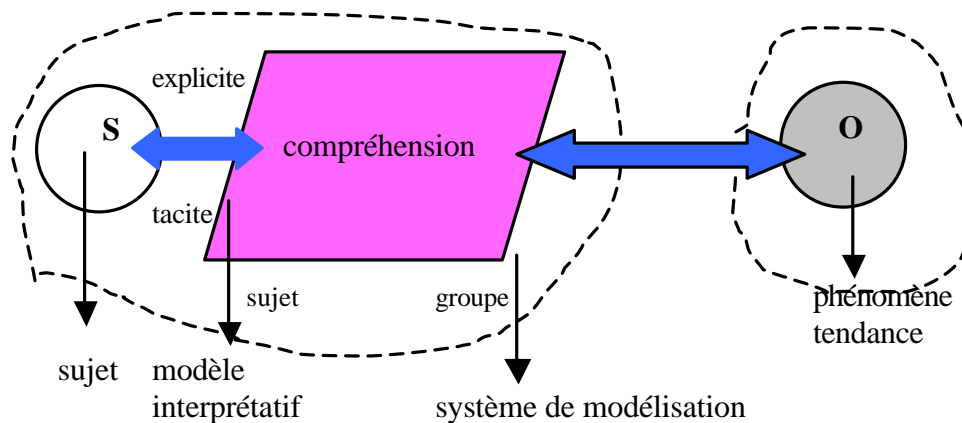


Figure 4.3. La modélisation projective de tendance-marketing

On aurait pu penser qu'une telle modélisation du marketing mènerait à des résultats en terme de compréhension du consommateur et du producteur à travers la socialisation dans le système de modélisation au niveau des groupes d'appartenance. Il faut pourtant remarquer que des travaux interprétatifs ne se sont pas véritablement basés sur la création d'une connaissance organisationnelle complexe. La connaissance peut être interprétée ici comme une séquence du processus social, qui donne les pistes nécessaires à la création de la connaissance en groupe par les phases présentées par NONAKA et TAKEUCHI (1997).

Dans la modélisation projective, nous ne ferons plus référence au produit en tant qu'objet matériel, mais *au projet de connaissance*, entendu comme conjonction de la connaissance du

sujet et du système de modélisation, développant leurs connaissances aux niveaux d'interactions sujet-sujet, sujet-groupe, sujet-organisation (Figure N° 5.4.).

La connaissance se développe avec le fait que le consommateur n'est pas extérieur au système de modélisation. Les acteurs du marché, considérés comme des modélisateurs impliqués dans un système, interviennent comme les consommateurs-entrepreneurs (ROCHFORT, 1998). Le consommateur est un consommateur-producteur d'un objet de consommation<sup>33</sup>.

La modélisation intègre la construction de la nouvelle connaissance du consommateur-modélisateur. En réunissant les connaissances organisationnelles et la connaissance du client nous présentons le mécanisme de création d'une connaissance organisationnelle intégrée :

- les connaissances des membres de l'organisation mises à disposition des clients
- la connaissance du client qui enrichit celle de l'organisation.

La modélisation du Knowledge Marketing présentée ci-dessus comprend la construction simultanée et collective de la connaissance à différents niveaux : sujet, groupe, organisation.

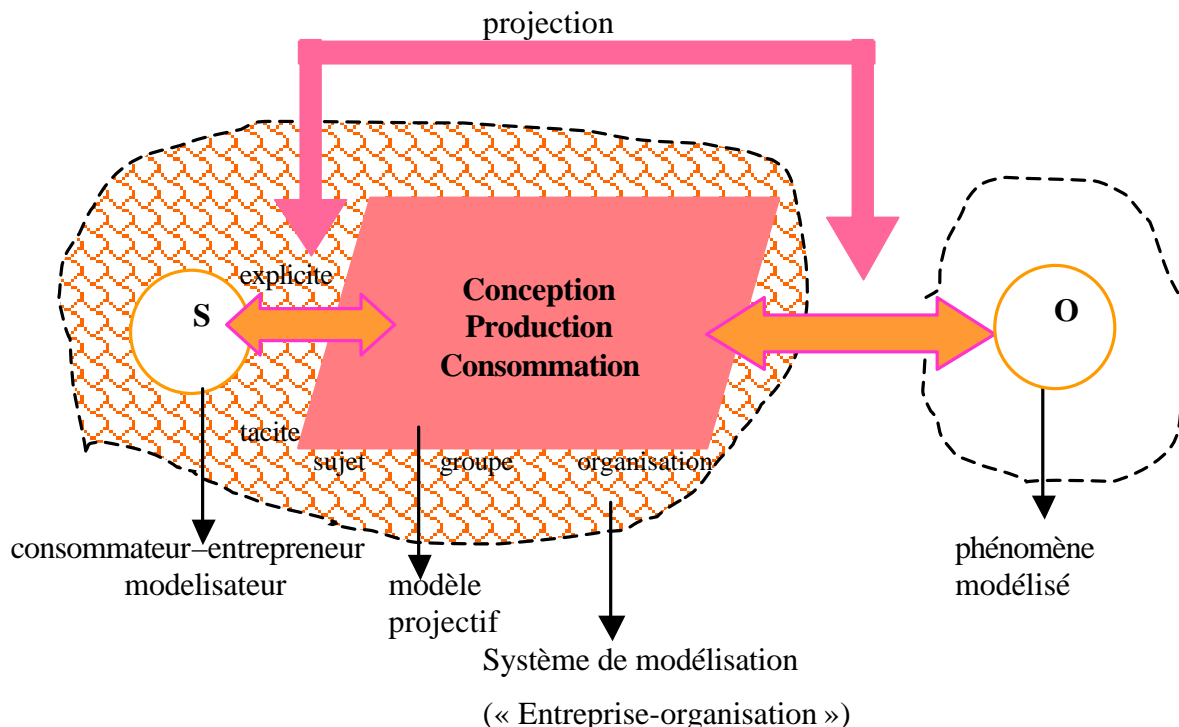


Figure 4.4. La modélisation projective du Knowledge Marketing

<sup>33</sup> comme dans le projet de création d'un parfum personnel à la parfumerie GALIMARD

La modélisation projective du Knowledge Marketing complète la modélisation objective du marketing de l'offre et de la demande. Les outils mis en œuvre ne se réduiront plus aux modèles rationalisateurs, mais seront pris en compte par le système de modélisation comme des outils d'une chaîne d'actions auto-organisantes. Ces actions forment la connaissance et la relation « consommateur-producteur ».

Nous avons démontré dans ce paragraphe des théorèmes de la modélisation en marketing :

1. la modélisation analytique du marketing, qui selon nous découle du marketing de la demande, et le marketing de l'offre. La caractéristique principale de cette approche est la disjonction des processus de conversion de la connaissance chez les membres de l'entreprise et chez le consommateur.
2. la modélisation projective du marketing (que nous baptisons le Knowledge Marketing) où le processus de la conversion de la connaissance chez le consommateur se déroule simultanément en interaction avec le producteur à travers le mécanisme de conversion de la connaissance organisationnelle. Le client est impliqué dans l'organisation et y participe en tant que consommateur-producteur.

Cette section avait pour but l'évaluation de la proposition du Knowledge Marketing, inhérente à notre recherche. Notre démarche se décompose en deux phases principales :

1. évaluation systémique évoquant le chemin constructiviste et le positionnement des courants du marketing justifiant la recherche ingénierique
2. positionnement théorique par rapport aux théories du marketing, justifiant le fait de passer à la conception d'une nouvelle proposition du marketing, se basant sur la connaissance, au lieu de la logique du marketing basée sur les besoins.

Le résultat principal théorique de notre thèse est la modélisation du marketing sur la base de la connaissance. Cette modélisation a aboutie aux trois aspects de généralisation :

1. la modélisation analytique du marketing de l'offre et du marketing de la demande
2. la modélisation interprétative de la tendance-marketing

### 3. la modélisation projective de la connaissance-marketing.

La dernière modélisation est basée sur le modèle de conversion de la connaissance. A la différence du procédé de conversion de connaissance organisationnelle de Nonaka, notre modélisation intègre le client dans le mécanisme de conversion de la connaissance « client-producteur ».

Une fois que la proposition a été construite à partir de l'outil de modélisation des systèmes complexes, se pose le problème de modélisation de conversion de la connaissance au cours du processus de création d'un parfum personnel avec l'utilisation des technologies. La faisabilité se justifie par cette démarche de modélisation du Knowledge Marketing. Elle est nécessaire pour démontrer la praticabilité de la proposition.

	<i>Synthèse des approches théoriques existantes</i>			<i>Notre proposition de marketing élaborée dans la thèse</i>
	<b>Marketing de l'offre</b>	<b>Marketing de la demande</b>	<b>Marketing médiateur de tendances</b>	<b>Knowledge Marketing</b>
<b>Origine des besoins</b>	Besoins endogènes définis par l'entreprise	Besoins exogènes définis par le consommateur	Besoins mixtes Construit par le milieu social et par interaction entreprise/consommateur	Les besoins sont conditionnés par les phases de conversion de connaissances d'un individu ou de groupes d'individus
<b>Etude de la demande</b>	Non nécessaire pour la conception du produit	Déterminante pour la conception du produit	Un paramètre (parmi d'autres) pour la conception du produit	Une phase de conversion de la connaissance (tacite-implicite) parmi quatre phases
<b>Facteurs-clé de succès</b>	Innovation continue Savoir faire technologique Avantage concurrentiel	Adéquation parfaite du produit aux attentes du consommateur Avantage concurrentiel Marketing mix	Décodage des interactions offre/demande Produire du sens (design) Surprendre la demande	Connaissance du consommateur Connaissance organisationnelle Implication du client dans le processus organisationnel La dimension de la connaissance tacite est perçue par l'organisation (approche « expérientielle ») Marketing transversal
<b>Priorité du management</b>	Gestion de l'innovation R&D Veille concurrentielle et technologique	Marketing supervise la fonction commerciale Coordination des fonctions (matricielle)	Gestion par projet Equipe de création pluri-disciplinaire Créativité et design	Knowledge Management CRM Les Activités du client sont intégrées dans la chaîne de valeur
<b>Forme de la connaissance des besoins</b>	La Connaissance tacite des besoins des consommateurs	La Connaissance explicite des besoins des consommateurs	La Connaissances explicites et tacites se convertissent par interactions en tendances créatives du marché	La Connaissance tacite et la connaissance explicite suivent les quatre phases de conversion en besoins : Socialisation, Explicitation Combinaison, Intériorisation

*Tableau N°14 Le synthèse des approches existantes avant la recherche et notre apport théorique*

## II. L'APPORT MANAGERIAL DU "KNOWLEDGE MARKETING"

La vision particulière du marketing est basée sur le lien entre les formes de relations et la nature des connaissances produites entre les clients et les acteurs de l'entreprise. Cette vision est basée sur les modèles de la communication qui ont été élaborés par le courant post-moderne du marketing (V.COVA et B.COVA, 2001).

Nous validons que le modèle expérientiel de comportement du consommateur proposé par Morris HOLBROOK et Elizabeth HIRCHMAN (1982) constitue une tentative d'élaboration d'un cadre conceptuel qui permet de rendre compte de l'expérience vécue par le consommateur et de sa compétence pour renouveler le processus d'innovation en entreprise (HETZEL, 1995, 2002).

La compétence du consommateur peut être traitée également comme un phénomène de l'expérience sensorielle.

### 2.1 La compétence du consommateur et le Knowledge Marketing

La première lecture sémiotique de la compétence du consommateur est liée aux rapports interindividuels portant sur la communication non-verbale basée sur l'apparence. Gilles Marion (MARION, 2000) reprenant la métaphore de Ludowski sur deux protagonistes - l'un qui voit, l'autre qui est vu entre lesquels se trouve un objet de communication - modélise les formes d'usage de l'apparence et les compétences des consommateurs.

*« La performance (du premier) ne peut pas avoir lieu sans la présupposition logique d'une certaine compétence qui est ici de l'ordre du savoir (voir). De même, la performance (du second) qui consiste en action d'être vu (de se faire voir), présuppose elle aussi une compétence qui est ici de l'ordre du vouloir et du savoir (être vu). Ainsi la performance en quoi consiste l'action de voir (ou du fait d'être vu) présuppose logiquement l'attribution aux sujets considérés de deux compétences hautement nécessaires dans le jeu du paraître : le désir ou la volonté, c'est-à-dire vouloir, la connaissance ou l'expérience, c'est-à-dire savoir »* (Marion, cité par HETZEL, 1995).

Si nous ajoutons à nos modèles théoriques un modèle sémiotique pour le sens olfactif. Alors les compétences des consommateurs peuvent être représentées de la manière suivante :

- C1                vouloir être senti/ savoir être senti
- C2                vouloir sentir/savoir sentir

Celui qui veut être senti doit encore avoir le savoir qui accompagne la senteur, de même celui qui sent doit aussi disposer du savoir, c'est-à-dire qu'il se doit d'avoir les expériences sensorielles qui lui permettent de reconnaître le message olfactif de celui qui se parfume. La relation sociale est alors basée sur un savoir commun.

La deuxième lecture de la compétence du consommateur est présentée par le même auteur dans le domaine particulier du luxe (MARION, 2000) qui est plus proche de la problématique du parfum.

### **2.1.1. L'expérience, la connaissance et le marketing**

Les qualités subjectives conscientes des produits olfactifs (la perception de certaines notes olfactives) ainsi que les qualités inconscientes (les expériences individuelles liées à l'odorat) participent à l'esthétisation de la vie du possesseur du parfum, c'est-à-dire à la production d'émotions à travers des expériences sensorielles (MARION, 2000). Le consommateur sait lire les formes esthétiques du parfum, ce qui constitue sa compétence (HETZEL, 1996).

La maîtrise du parfum suscite une activité mentale, émotionnelle et affective, source de plaisir. D'abord, le plaisir de la manipulation : savoir identifier, composer et décomposer, repérer et combiner le parfum, c'est-à-dire éprouver une expérience cognitive positive. Ensuite, le plaisir lié aux sensations fournies par l'odorat même, plus les émotions qui se révèlent dans la mémoire humaine en reliant l'odorat et les événements du passé. Ainsi, le parfum, traité comme l'objet de quasi-luxe, apparaît comme un produit permettant de délivrer une expérience sensorielle dans la sphère affective de la consommation.

Pour savoir sentir et apprécier, le consommateur mobilise une fraction des compétences du producteur. Par exemple, pour designer le parfum, il est nécessaire de disposer d'un lexique



particulier qui accompagne une consommation intelligente. Ce savoir fournit les repères permettant de donner la signification à l'objet. La valorisation provient d'une appropriation subjective fondée sur les règles de composition d'un parfum, mais ces règles ne sont pas connues par le consommateur.

Le partage des compétences du parfumeur et de celles du consommateur qui a lieu au « *Studio des Fragrances* » de la parfumerie Galimard, et initialise le processus de l'apprentissage de création de parfum auprès du grand public. Plus généralement, l'entreprise apprenante devient alors l'entreprise « expérimentielle » et ses managers doivent prendre en considération simultanément les expériences de leurs clients.

Afin de mieux comprendre cette approche, nous avons pris pour exemple l'expérience de composition de parfums par les parfumeurs et par les clients dans une industrie grasse. Cela nous permettra de généraliser le concept du Knowledge Marketing impliquant les Technologies de l'Information et de Communication. La modélisation du *Knowledge Marketing*, intégrant les connaissances tacites et affectives dans les relations client-producteur, deviendra l'objet de discussions. Cette modélisation donnera quelques pistes aux professionnels pour résoudre les problèmes complexes évoqués ci-dessus.

### **2.1.2. L'importance du rôle de la connaissance tacite dans le domaine de la parfumerie**

La notion d'expérience sensorielle est complexe et implique celle de la connaissance. Cette dernière est inévitablement liée à la notion d'apprentissage. De multiples ouvrages proposent des typologies des connaissances, notamment: tacite/explicite, collective/individuelle, etc. (POLANYI, 1966 ; NONAKA et TAKEUCHI, 1997).

En parfumerie, peu de connaissances sont explicites, par exemple, les formules chimiques et la connaissance structurelle des parfums. Mais ces connaissances ne donnent pas de représentation olfactive du parfum. L'essentiel du savoir-faire d'un parfumeur n'est pas explicite, il apprécie plutôt des formes olfactives esthétiques (ROUTNITSKA, 1991).

La connaissance de l'odorat est donc essentiellement représentée sous forme de connaissance tacite, car elle provient de notre vécu. Cette connaissance est difficilement formalisable par le

langage car les préférences olfactives ont été apprises de manière tacite, émotionnelle ou affective. L'appréciation d'odorat la plus répandue se fait par l'explicitation « *j'aime ça, c'est beau* ». De la même manière on apprécie affectivement une personne « *je l'aime, il est beau* ». L'amour, la beauté, l'odorat...sont liés à l'expérience personnelle et à l'expression émotionnelle de nos sentiments.

Plus généralement, la connaissance olfactive a également une connotation tacite selon les faits suivants :

- a) le parfumeur apprend les formes olfactives par la mémorisation et par la relation affective avec l'univers qui l'entoure;
- b) le parfumeur garde ses connaissances secrètes (« *tacitum* » signifie en latin le secret, le mystère, mais aussi le silence et ce qui est caché).

Dans quelle mesure les propositions commerciales des Technologies de l'Information et de la Communication peuvent-elles résoudre la question du partage des expériences et des connaissances dans le domaine de l'olfaction?

## **2.2. Le marketing, l'apprentissage et l'expérience partagée « clients-producteur »**

L'apprentissage peut être individuel (à travers la connaissance propre à l'action de l'individu) ou collectif (à travers la connaissance partagée entre les membres d'un groupe). L'acte de création est solitaire, mais cette action individuelle s'inscrit dans le processus collectif de création de nouvelles connaissances et du partage de l'expérience avec son environnement. La connaissance individuelle du parfumeur active et maintient une organisation qui gravite autour de ses créations. La relation intime entre le parfumeur et ses clients est construite pendant le partage d'expérience qui accompagne l'acte de conception du parfum, sa production, sa vente et son utilisation.

### 2.2.1. Le marketing et l'apprentissage

Il est difficile de convaincre la clientèle d'apprendre, de désapprendre ou de réapprendre, c'est-à-dire de changer ses représentations traditionnelles. Il faut que l'apprentissage soit accompagné par du plaisir ou de la détente. La création du parfum personnel s'effectue dans le cadre d'un voyage touristique à Grasse. La consommation et la production deviennent un loisir, tant que le consommateur se transforme en *consommateur-producteur*.

Nous avons évoqué la notion d'apprentissage du client et du concepteur de produits pour décrire les transformations créatrices, la création de connaissance et le processus d'innovation. Elle exprime alors l'un des fondements de l'entreprise « expérientielle », et il est difficile de cacher la dimension affective, incorporée par la connaissance tacite et partagée entre les clients et le producteur lors du processus de co-conception/production/usage des produits olfactifs.

La modélisation du Knowledge Marketing se concrétise par l'élaboration des programmes du *Knowledge Marketing*  $\hat{O}$  *Olfactif*, *Knowledge Marketing*  $\hat{O}$  *Vestimentaire*, où la connaissance tacite conditionne principalement le besoin en produits.

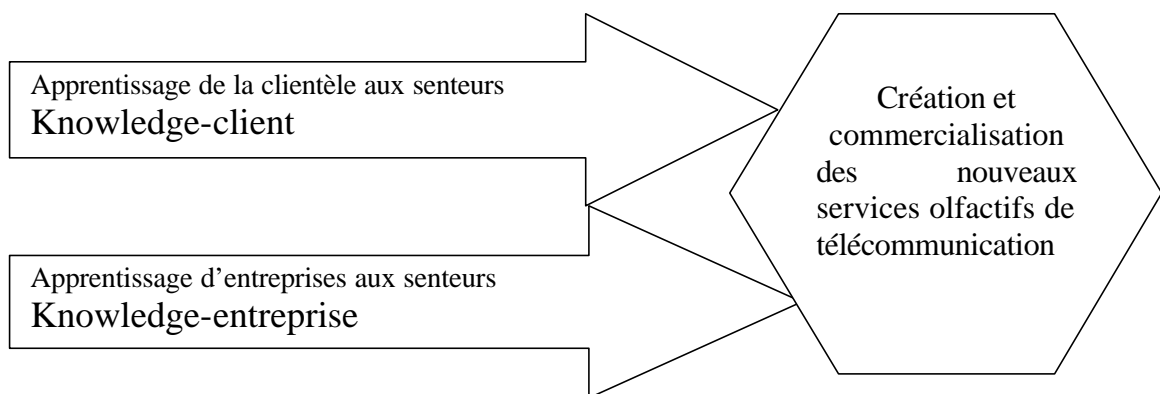


Figure 4.5. Une illustration d'un concept du Knowledge Marketing  $\hat{O}$  Olfactif pour les télécommunications proposé dans le cadre du projet de partenariat Galimard – France Télécom

### **2.2.2. Le Knowledge Marketing et la construction des consommateurs-entrepreneurs de produits olfactifs**

Dans les modèles de Services Expérientiels nous considérons les rôles comme les acteurs donnés. Mais pour se confronter à la réalité organisationnelle, il faut prendre en compte non seulement la dynamique d'interaction entre acteurs, mais aussi le mode de genèse des nouveaux acteurs.

La modélisation du Knowledge Marketing, ce n'était pas seulement la modélisation de la connaissance, c'était aussi, la modélisation de construction de l'acteur qui apprend. La création d'un produit personnel, ce n'est pas seulement un ensemble d'outils et de composantes, c'est aussi la construction de l'acteur qui est le consommateur-producteur. Chaque modélisation nouvelle, chaque savoir nouveau impulse, une nouvelle logique organisationnelle et peut être la genèse de nouveaux types de consommateur-entrepreneur (ROCHEFFORT, 1998) . Il n'en reste pas moins que les liens qui relient les processus d'apprentissage collectifs à la construction des acteurs sont complexes.

Pour comprendre certains aspects de ces liens, il vaut mieux définir la nature des savoirs. Nous utiliserons ici, une classification des savoirs élaborée en étudiant les projets de création d'un produit personnel. Nous avons été conduits à distinguer trois formes de savoir mobilisables dans l'action managériale : les savoir-faire, les savoir-comprendre et les savoir-combiner. Ces trois types de savoir se distinguent à la fois par le type d'opérations logiques qui sert à les mobiliser et par leurs formes de mémorisation. Nous nous limiterons à évoquer ici l'impact de chacun d'entre eux sur la genèse des acteurs dans l'entreprise.

Nous plaçons dans un premier temps dans la catégorie des savoir faire tous les savoirs qui peuvent être modélisés par des ensembles de règles et de faits sous la forme de systèmes-experts classiques. De larges parts de connaissances instrumentales d'un producteur pourraient être modélisées sous cette forme car elles se composent des valeurs instrumentales (cf. chapitre II) que l'on peut accumuler de manière ordonnée. Ce type de savoirs se capitalisent par accumulation et chaque valeur peut être validée indépendamment des autres.

C'est ce type de savoirs que nous appelons usuellement « techniques » et ils constituent la référence naturelle des métiers de concepteurs spécialistes. Les savoirs en parfumerie ont vue

importance capitale pour la formation des acteurs, participants du processus, puisqu'ils vont servir à créer des spécialités qui, à leur tour, vont servir à la création d'un parfum personnel.

Dans un second temps, la construction des acteurs « assistants-parfumeurs » est un processus particulièrement long et délicat dans la parfumerie. L'assistant contribue à la compréhension en utilisant ses sources en matière de conception de produits olfactifs. L'assistant-parfumeur occupe une position médiane entre le concepteur du système et le client-stagiaire au « *Studio des Fragrances* ». Si la conception était parfaite, et si le savoir du client-stagiaire ne se réduisait qu'à une prescription, l'assistant-parfumeur disparaîtrait de l'organisation. C'est donc précisément dans cette relation « producteur et client-stagiaire » qu'intervient l'assistant-parfumeur. Entre les limites, la conception et la production demandent un savoir propre au client-stagiaire, et le savoir de l'assistant-parfumeur joue un rôle très important pour comprendre et interagir sur le système « client-producteur ».

L'apprentissage d'assistants-parfumeurs est un problème organisationnel essentiel de tout collectif de la parfumerie. Elle offre aussi un bon terrain d'étude des phénomènes d'apprentissage collectif, tant la construction de ces acteurs et les savoirs qui leur sont nécessaires supposent à la fois la production de connaissances chez les client-stagiaires et le développement de relations spécifiques entre le producteur et le client.

Les savoir-faire se construisent le plus souvent comme mémoires ou comme routines car ils installent des métiers. Les savoirs-comprendre ajoutent à la mémoire une logique de l'enquête dans l'incertain. Les savoirs-combiner s'inscrivent, eux, dans la construction d'un futur souhaitable. Ils réordonnent sans arrêt les fins et les moyens pour la recherche d'un projet du **parfum personnel** mais aussi du **parfum collectif**, autrement dit d'une évolution acceptable pour un groupe d'acteurs donnés (clients, assistants, parfumeurs). Cela tient au fait que les raisonnements de l'action et les connaissances sur le produit se convertissent au cours du processus complexe. Ainsi, l'identification de certains objectifs pour la création du parfum sélectionne les composantes personnalisées à partir desquelles de nouvelles connaissances vont être recherchées. Ces connaissances collectives peuvent à leur tour venir modifier les fins initialement visées personnellement et construire le processus de marketing adéquat.

Le savoir-combiner, c'est le savoir du stratège et de l'entrepreneur. Cela veut dire en même temps que ce savoir est précisément le plus difficile à décrire tant dans ses contenus que dans

ses modalités d'apprentissage. Pour autant, les savoirs-combiner ne sont pas seulement les stratégies des acteurs-professionnels. C'est aussi le savoir du compromis, donc le savoir de « négociation » ou le savoir d'« entreprendre ». La construction de ce type d'acteurs met toutes ces qualités d'acteurs concernés au service de la création du parfum personnel. Le processus de combinaison des essences olfactives est métaphorique avec les activités entrepreneuriales. Nous avons pu observer la construction des *consommateurs-entrepreneurs*.

### **2.2.3. L'importance de la proposition de « Knowledge Marketing »**

Pendant la création d'un parfum personnel par le client à l'usine parfumerie GALIMARD à Grasse, nous constatons la relation directe entre le client et le parfumeur. Cette interaction conditionne le partage des expériences (HETZEL, 2002), l'appropriation (V.COVA et B.COVA, 2001) et l'acquisition des nouvelles connaissances collectives.

Nous avons montré dans cette thèse que ce n'est pas le simple acte de diffusion (sensation) de fragrance qui peut jouer un rôle déterminant pour le marketing de produits personnels olfactifs. C'est avant tout le partage des expériences, comme les souvenirs affectifs et les émotions, la connaissance qui crée un environnement favorable à la satisfaction des clients.

Par conséquent, dans le domaine de la parfumerie, la conception et l'achat des produits ne sont pas conditionnés par de simples stimulus, ni par la satisfaction d'un besoin matériel, mais restent en rapport avec l'expérience du producteur et de la société des consommateurs.

Notre objectif est de montrer l'inséparabilité entre la connaissance et la relation, le client et le producteur, la conception et la consommation de produits olfactifs. Nous modélisons ainsi simultanément la dynamique des relations, des expériences, de la création des connaissances.

Le marketing-management ainsi que les approches innovatrices comme le marketing relationnel, le marketing olfactif est basé sur la notion de satisfaction des besoins. Les particularités de certains produits comme les parfums sont prises en considération par les professionnels pour montrer les limites du marketing-management (E. Roudnitska, 1991).

Admettons également une limite à notre proposition de Knowledge Marketing pour les produits personnels. Les clients doivent disposer d'un minimum d'expériences et de connaissances tacites afin de pouvoir s'impliquer dans le processus de création. Pour notre démonstration de création de produits olfactifs, les clients disposent des expériences olfactives quotidiennes d'odeurs qui les entourent, ainsi que des expériences affectives liées à l'odorat.

L'acquisition des connaissances tacites lors d'interactions avec le producteur constitue aussi une limite importante. Les clients ne peuvent pas toujours être présents dans l'entreprise, et dans ce cas, ce sont les Technologies de l'Information et de la Communication qui relient les clients et le producteur. Pour cette raison, les T.I.C. et les nouvelles technologies doivent tenir compte de la dimension de la connaissance tacite et de sa conversion avec les connaissances explicites pour les procédés de création de produits personnels.

L'élaboration de cette proposition a permis d'appliquer le mécanisme de conversion de connaissances aux technologies de diffusion de senteurs en réseau.

### **III. LA PROJECTION DU MECANISME DE CONVERSION DE CONNAISSANCES POUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Internet a suscité des espoirs dans le domaine de la parfumerie et on ne pouvait que rêver de sites Internet qui diffusent des fragrances. Plusieurs institutions ont lancé des projets de recherche dans ce domaine:

- R&D de France Télécom,
- industriels fabriquant des diffuseurs de fragrances,
- recherche universitaire et semi-professionnelle,
- projet en émergence soutenu par le Ministère de la Recherche et par l'ANVAR.

Aujourd'hui, avec le lancement de la technologie d'activation des fragrances via Internet, d'inévitables problèmes apparaissent en matière d'applications. Quelques versions de démonstration ont été présentées pour prouver l'efficacité des systèmes interactifs homme-

machine. Ces systèmes remettent en cause le concept interactif de la communication dans le domaine des parfums en réduisant le partage d'expériences collectives en matière de création.

Dans la gestion du savoir qui évolue sous l'impact des sciences cognitives et des technologies de l'information et de la communication, les connaissances tacites constituent un domaine encore peu exploré. Nous nous demandons ici comment cet aspect particulier du savoir se transmet et quel rôle stratégique ce dernier peut jouer. Ignorer les connaissances tacites dans l'évolution de la culture d'entreprise d'aujourd'hui apparaîtrait comme une insuffisance de management. Si les connaissances appartiennent d'abord à l'individu, elles peuvent être utiles, parfois de façon cruciale, à l'ensemble de l'organisation, qui doit savoir gérer cet « immatériel humain ».

Nous avons modélisé le processus au «*Studio des Fragrances* ». Même si nous apprenons une excellente formule dans laquelle le nombre et les proportions des matières premières sont rigoureusement définis, il manque cependant quelque chose pour que le parfum soit réussi. Ce qui manque, c'est le « savoir-faire ». C'est bien d'une sorte de connaissance tacite dont s'agit. Elle n'est pas formalisée dans le contenu de la formule chimique, avec la liste des composantes olfactives. Elle s'acquiert auprès d'un homme de l'art, ou d'un parfumeur, en les regardant faire, puis en passant à l'acte sous leur contrôle. Progressivement, on peut réaliser un parfum plus performant, car le savoir-faire a été transféré, par proximité et par interaction.

Cette acquisition d'un savoir-faire non formalisé, qui ressort de l'expérience, n'est pas seulement vraie pour la parfumerie, mais aussi pour les arts, comme la musique, la cuisine, ou pour la mode par exemple. Qu'en est-il alors de ces connaissances tacites dans l'entreprise, qui ne sont pas formalisées dans un document et qui dépendent de quelques-uns, mais sont cependant utiles à tous ? Tel est l'objet de cette réflexion sur un sujet qui reste encore peu défloré, tandis qu'il faudra toujours davantage de connaissances et de savoir-faire pour construire un produit personnel

Nous aborderons cet aspect particulier de la gestion du savoir par une métaphore née des technologies de l'information et de la communication, puis nous examinerons les conséquences qui en résultent dans le domaine du marketing, avant d'envisager un procédé et de le compléter par quelques suggestions. La négligence de celle-ci peut en effet se révéler très dommageable lors d'études du marketing où la connaissance tacite est devenue utile.



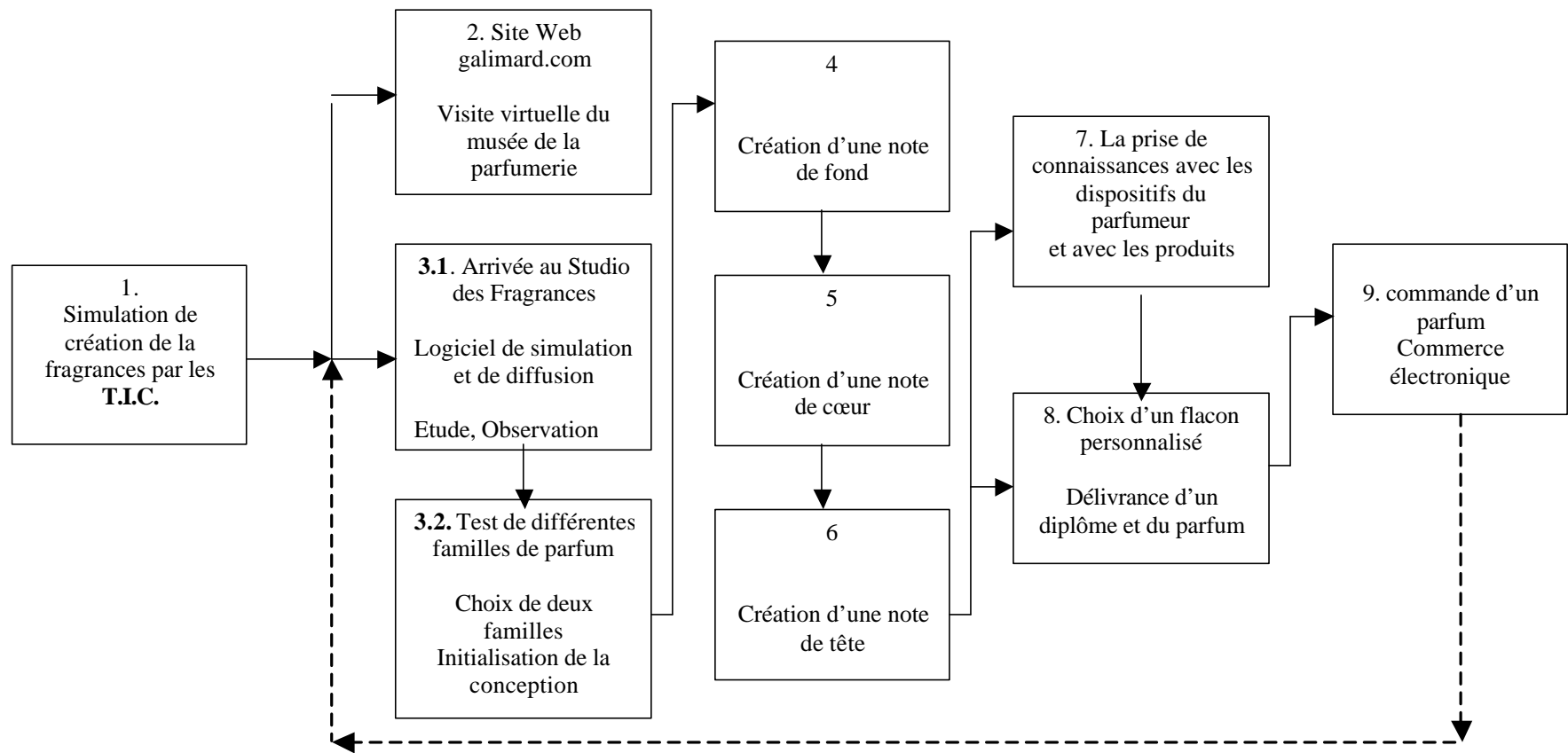


Figure 4.6. Le modèle opérationnel du Knowledge Olfatic avec l'implication des TIC.

### 3.1. La connaissance et les supports : HARDWARE, SOFTWARE ET WETWARE

REGNIER (1995) soutient une nouvelle théorie de la croissance économique<sup>34</sup>. Pour lui, ce ne sont plus les investissements dans les exploitations agricoles et les usines, comme le soutenait Adam Smith il y a deux siècles, qui sont aujourd'hui à l'origine de la croissance. De même, les théories de Keynes sur la relance de l'économie par la consommation ne lui paraissent pas davantage adaptées.

REGNIER<sup>35</sup> (1995) cite un article de Paul Romer dans lequel il développe une métaphore, utile ici pour mieux percevoir cet aspect des connaissances tacites. Au siècle dernier, les économistes distinguaient le capital, les matières premières et les travailleurs. Le capital permet de financer l'outil de production. Les travailleurs sont différenciés en travailleurs producteurs et travailleurs non producteurs.

Nous avons introduit, après vision de la littérature en marketing, les consommateurs-producteurs d'objets physiques et les consommateurs-producteurs d'objets intangibles. Quant aux clients non-producteurs, nous avons observé une transformation vers le consommateur-modélisateur du savoir.

A la dichotomie habituelle entre *hardware* (le matériel), et *software* (le logiciel), Romer ajoute le *wetware*<sup>36</sup>. Le *hardware* représente, dans cette métaphore, tous les objets physiques nécessaires à la production : les équipements qui impliquent du capital, des matières premières, des infrastructures, des ordinateurs. Le *software* correspond à la connaissance codifiée, reproductible et transmissible qui organise la computation : elle peut être copiée et servir à la simulation (SIMON, 1990). Quant au *wetware*, cet élément vivant, il désigne ce que les économistes appellent le capital humain, et que les philosophes ou les spécialistes des sciences cognitives appellent la connaissance humaine<sup>37</sup>. Ce niveau d'observation peut avoir

---

<sup>34</sup> P.Romer «Beyond the Knowledge Worker». *World Link*, janvier-février p. 56-60. 1995.

<sup>35</sup> F. Régnier, *L'entreprise annonce la couleur*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993

<sup>36</sup> « Wet », comme humide, car sans eau la vie n'est pas possible. Après le dur et le doux voici l'humide. Le passage du règne minéral au règne végétal, animal et humain, implique en effet la présence de l'eau.

<sup>37</sup> Il s'agit donc bien de toutes les choses qui sont stockées et disponibles dans la mémoire humaine que constitue le cerveau de chacun d'entre nous. Mais le *wetware*, c'est aussi la valeur ajoutée personnelle, voire la connaissance tacite, que l'individu pourra développer à partir et au-delà des *softwares* disponibles. Le travailleur de la connaissance trouve, avec les logiciels, un prolongement nouveau pour l'évolution de son savoir-faire.

une extension pour le marketing, notamment pour projeter les procédés technologiques.

Nous avons remarqué que la conception mobilise les ressources de la pensée rationnelle et émotionnelle et que nous pouvons concevoir l'intelligence artificielle, soit comme un phénomène simple, soit comme un phénomène complexe. Dans le premier cas, la conception se bornera à une description articulée du hardware, du software et des possibilités et processus de computation. Dans le second cas, la conception devra opérer un ré-examen des artefacts de la pensée humaine.

Nous tentons une analogie avec un parfumeur pour voir comment s'applique la métaphore de ROMER et les fondements de MORIN (1977). Le *hardware* de ce parfumeur serait ses essences olfactives proprement dites, ainsi que l'éprouvette et la balance. Dans le meilleur des cas, il s'agit d'un millier d'essences olfactives. Le *software*, c'est l'ensemble des accords entre ces essences, qu'il a mémorisé, lors d'expériences antérieures. Son *wetware* est tout à la fois sa technique de composition, acquise dans le transfert de savoir-faire avec un maître et par un long travail sur lui-même. Ce qui le distingue des autres créations, c'est la qualité qu'il a d'obtenir une représentation du « sentir ». Et pour réussir dans un domaine aussi qualitatif, il y a des connaissances tacites. Nous projetons notre résultat pour le cas d'utilisation des T.I.C.

### **3.2. La connaissance tacite et son rôle dans la formation des décisions heuristiques**

L'idée est bien le rôle prépondérant joué désormais par le logiciel et les technologies innovantes.

Le programme informatique est accompagné des technologies de diffusion de senteurs et peut être distribué parmi les utilisateurs de technologies. Bien évidemment, on se demande aujourd'hui quelle sera la finalité d'utilisation de ces technologies. Le logiciel met à disposition un grand nombre de fonctions de simulation en création d'une senteur personnelle qui permettent l'acquisition de connaissances explicites/tacites en parfumerie.

En formalisant, dans le logiciel, ces différentes fonctions, celles-ci deviennent accessibles au plus grand nombre de clients connectés en réseau.

Nous insisterons sur le fait que l'usage de *softwares* élaborés développe le *wetware* de certains utilisateurs. Certes, avec les nouvelles technologies émergentes, le champ des possibilités de compositions olfactives est limité. Si le procédé est limité, les utilisateurs trouvent le moyen d'élargir leur champ intellectuel, découvrant ainsi l'occasion de développer et d'explorer des connaissances tacites. Celles-ci naissent de l'imagination créative de ces utilisateurs qui, spontanément, dégagent des besoins inaperçus et cachés derrière des informations explicitées. La connaissance tacite acquise lors d'expériences de composition d'une senteur se combine avec la connaissance explicite et déclenche une chaîne de conversion créative. Nous pouvons constater que les besoins sont conditionnés par la conversion de deux types de connaissances via des logiciels par les Technologies de l'Information et de la Communication.

Dans une vision de recherche menée, les Technologies de l'Information et de la Communication sont un outil pour que l'utilisateur soit un modélisateur. Des logiciels de simulation de senteurs provoquent des fonctions heuristiques, et s'affranchissent ainsi des limitations qui se produisent. Ainsi, relier, combiner, substituer, simuler, permettent des opérations fécondes pour l'intelligence. En d'autres termes, si la puissance des technologies innovantes se met au service des consommateurs de la connaissance expérientielle, ceux-ci, développent, par des aptitudes imaginatives de leur *wetware*, un élargissement de leur savoir-faire personnel.

Ce que nous soulignons, c'est que les connaissances tacites conservent souvent un caractère individuel dans une organisation complexe comme celle d'une entreprise apprenante. Elles peuvent être explicitées et capitalisées, par exemple, à l'occasion de la mise en place d'un programme informatique qui sollicite l'implication active des clients dans le processus d'innovation en améliorant son déroulement successif. A ce moment là, les connaissances tacites pour connaître les besoins des consommateurs sont mieux formalisées, puis étendues pour un bénéfice élargi à toute l'entreprise.

La caractéristique de ces connaissances tacites est en effet leur caractère informel. Elles sont nées le plus souvent d'une pratique personnelle. Mais il faut souligner que ces pratiques ne sont pas toujours menées facilement. Les T.I.C. sont encore limitées pour activer une chaîne de conversion de la connaissance tacite. L'activation de la connaissance tacite dépend fortement de la culture interne d'une société.

### **3.3. La conversion de la connaissance tacite/explicite à partir d'un procédé spécifique : le rôle des senseurs et des technologies dans la conversion de la connaissance**

Nous avons observé qu'il n'est pas facile de mettre en commun toute la connaissance tacite lorsque les collaborateurs de l'entreprise sont éloignés de leurs clients. Les Technologies de l'Information et de la Communication permettent à la fois d'avoir une proximité avec les clients par le biais de la diffusion de connaissance explicite et une distance par les limites des connaissances tacites.

Le projet du site Web permettant d'effectuer la simulation de senseur en réseau des T.I.C., active les connaissances tacites des clients-utilisateurs. Le site Web interactif recommande aux clients de rendre visite à la parfumerie afin de rencontrer le parfumeur et de s'impliquer dans le processus réel de création de produit d'intelligence<sup>38</sup>. La mise en commun de la connaissance tacite et explicite révèle le processus de conversion efficace. C'est ce que nous désignons par mécanisme de conversion de la connaissance par les outils du Knowledge Marketing. Nous avons mis au point une procédure originale par la senseur, « *Knowledge OlfatIC* », qui représente un procédé en marketing.

L'informatique avancée a commencé à réaliser des systèmes à base de connaissance. Il s'agissait de formaliser une connaissance tacite, recueillie auprès de praticiens. Un exemple qui a frappé par son efficacité est le système de composition de parfum par une machine informatique. L'ordinateur n'est pas doté de la fonction d'inventer, il ne dispose pas d'intuition, il n'est pas capable d'avoir des connaissances tacites. On ne peut pas trouver un optimum parmi ces éléments générateurs de l'œuvre artistique comme le parfum. L'acte d'intelligence a été discuté sur ce point par le parfumeur ROUDNITSKA. En revanche, il affirme : « *La comparaison de l'œuvre produite par la simulation de l'œuvre conçue par l'artiste permettra de tirer de précieux enseignements pour la connaissance des « mécanismes de la création artistique »* » (ROUDNITSKA, 1991, p.124). Il s'agit d'une problématique technique relativement limitée, mais par laquelle les ingénieurs qui ont construit le système ont tirés des enseignements.

---

<sup>38</sup> « *tacitum* », en latin, signifie « le secret, le mystère », mais aussi « le silence » et ce qui est caché. Il n'est donc pas simple de faire partager les secrets du parfumeur tacite avec le public par le biais des technologies. Nous avons vu dans le paragraphe précédent, le succès réel du « *Studio des Fragrances* » passe bien par là. La présence et les interactions sont nécessaires pour la création d'une nouvelle connaissance et d'un produit de la connaissance.

Quant au produit de l'agrégation des connaissances tacites dans le *software* d'un programme informatique, il peut être perçu comme menaçant pour avancer dans la recherche technologique. On ne peut pas toujours mettre le *wetware* dans le *software* sans soulever des problèmes de résistance au changement, ou des blocages du côté des acteurs économiques.

Jusqu'à présent, nous avons surtout envisagé les connaissances tacites au niveau individuel. Il arrive que l'on soit amené à solliciter des individus, mais réunis en groupe. Ainsi, dans le cas d'un groupe, les connaissances formelles ne seront pas suffisantes. Il faut faire appel aux connaissances tacites et à l'intuition, ce qui suppose la mise en place d'un procédé particulier.

Tout d'abord, le problème à examiner est soigneusement formalisé en conception de produit d'intelligence. Individuellement, les participants sont alors invités à utiliser les senteurs selon leur degré de satisfaction pour les éléments de produits commerciaux. Les odeurs du thé vert, d'orange/cannelle et de cuir, complétées par l'odeur fruitée et florale ont défini une échelle d'évaluation. En plaçant les satisfactions en produits en cercle olfactif, les participants à côté en colonnes, on obtient une senteur qui appartient au groupe. Un logiciel « collaboratif » qui gère la saisie et les traitements de senteur va établir les profils individuels et collectifs des consommateurs-utilisateurs.

Le mécanisme du procédé est généralement le suivant : le client-utilisateur, perçoit, choisit et transmet l'odeur en paramétrant la diffusion. Ce qui caractérise cette approche, c'est que le langage des senteurs (la trace de la pensée de chacun) est visible pour le producteur ou pour le commerçant. Ainsi s'affichent les tendances de consommation. C'est un signal faible qui se trouve devenir un signal fort, car la connaissance tacite révélée par la senteur devient explicite. Par conséquent, elle ne peut être utilisée, mais doit être convertie avec une connaissance explicite, formalisée par le questionnaire. Le fait que chaque individu soit présent sur l'odeur et le questionnaire l'accompagnant, implique que le logiciel fasse une interprétation adéquate. La connaissance tacite représentée par l'odorat est accompagnée par un questionnaire sur les produits, en présentant une nouvelle représentation du produit. La conversion entre ces deux types de connaissance permettra de créer une connaissance qui conditionne le besoin en produit et qui doit être transmis au producteur par le réseau Internet.

L'enregistrement des paramètres de diffusion ou la saisie sous forme de senteurs peut être mise dans des bases de données et être réutilisée lors des campagnes de marketing olfactif. La différence avec les techniques de marketing olfactif est que le choix des senteurs est fait de manière délibérative et intelligente par le consommateur ou par le groupe de consommateurs, et non imposé par une entreprise.

Le passage par la diffusion des senteurs permet d'activer et de mesurer les connaissances tacites. Par ailleurs, comme chacun voit par le choix des senteurs les profils, ses ressemblances et ses différences avec les autres, l'interactivité de groupes est très importante. Cette stimulation reste bien acceptée, car la situation est vécue comme ludique, enrichissante et dynamique. Les groupes de consommateurs ainsi explorés peuvent devenir des acheteurs potentiels et fidèles. Il est alors possible de révéler la congruence qui existe entre les consommateurs déjà fidélisés et les nouveaux consommateurs. Avec cette démarche, la part de ce qui est tacite formalisée par la senteur, puis explicitée par les paramètres de diffusion et par le questionnaire, a bien contribué à enrichir la production des connaissances en besoins de produits. Ce système de l'Olfactif *Knowledge Marketing*  $\hat{O}$  aidera les consommateurs en groupe à prendre des décisions d'achat.

Le serveur doit capter les données et les paramètres, traiter l'information et automatiser un processus complexe de saisie/computation/décision/action. Et même si le signal olfactif du consommateur pouvait être considéré comme appartenant aux systèmes d'informations, en fait ce qui déclenche l'odeur (durée, intensité de diffusion) est directement lié à l'intelligence. En projetant ces nouvelles catégories d'intelligence, nous voyons mieux comment la connaissance est rattachée au marketing des produits de connaissance. Les technologies aideront le marketeur à utiliser les connaissances olfactives, en mobilisant la mémoire et en sollicitant les connaissances tacites liées à l'utilisation de l'odorat. La partie finalisant la recherche de la thèse permet de construire des démarches de marketing liées à l'intelligence du consommateur dans un univers relationnel.

Les Technologies de l'Information et de la Communication programment les interactions avec les clients et les bases de connaissances ce que rend difficile de concevoir une application informatique pour le procédé appliqué. Pour ce procédé étudié, les interactions et les connaissances entre le client et le producteur ne sont pas programmées en avance du

processus de création. V.COVA et B.COVA (2001) ont fait appel *au marketing de passion* sur le Net afin de réduire ce risque de programmation.

Notre prochain tâche est de concevoir un procédé technologique olfactif avec une moindre programmation d'interactions et des connaissances qui auront le caractère heuristique. Ayant réussi de le faire nous pourrions appeler ces technologies comme « Technologies de l'Information et des Connaissances »

### **3.4. L'esquisse du procédé appliqué aux valeurs de diffusion des fragrances**

Nous présentons le carré sémiotique en prenant l'exemple de l'évaluation de la sensation des senteurs par les technologies de diffusion.

**Les technologies multimédia de diffusion de senteurs peuvent constituer un support de détection et d'évaluation de la connaissance tacite de l'individu.**

Nous rendons ci-après les éléments scientifiques, permettant de construire un procédé de cette détection. Dans le système nous intégrons une personne qui est en train de sentir une fragrance. Cette personne est engagée pour évaluer une senteur selon son expérience de sensation. Les diffusions émises trouvent ainsi une signification : *plait* ne se comprend que par rapport à *déplait* et, *déplait* par rapport à *plait*. Nous allons considérer cette relation entre *plait* et *déplait* comme un « axe sémantique » où chacune des deux positions en présuppose une autre. On dit que les deux jugements sont en relation qualitative ou en relation de contrariété *plait vs déplait*. Mais la représentation d'une fragrance peut évoluer, s'approfondir. La personne peut alors dire : « la senteur ne me déplait pas » ou dire « elle ne me plaît pas ». La relation *plait vs ne plait pas* est une relation de contradiction, tandis que la relation *plait vs ne déplait pas* est une relation de complémentarité.

La relation qui s'établit à partir d'une négation, ne signifie pas que *ne plait pas* ou *ne déplait pas* soient des absences d'opinion, des positions vides de la connaissance. Ce sont des formes transitoires, le passage de *déplait* vers *plait* à travers *ne déplait pas*, une opération d'assertion.



La relation de contrariété, la relation de contradiction et la relation de complémentarité forment le carré sémiotique d'une fragrance reliant les paramètres de connaissance tacite humaine et de plaisir de sensation.

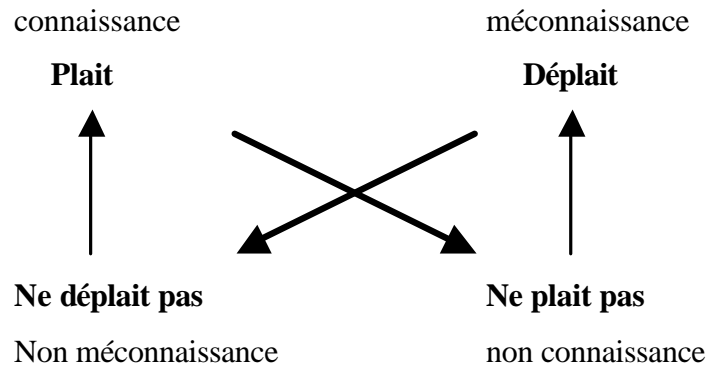


Figure 4.7. Le carré sémiotique reliant la valeur des senteurs et des connaissances

A chaque angle du carré nous pouvons associer le jugement lié à une expérience (connaissance) qu'une personne possède par rapport à la senteur. Les événements de cette expérience sont mémorisés dans la mémoire olfactive et peuvent être interprétés lors de la diffusion de la fragrance.

Ainsi pour l'angle supérieur gauche avec la valeur « *plait* », nous pourrions associer les expériences positives d'utilisation des senteurs stockées dans la mémoire humaine « connaît ». Pour l'angle supérieur droit avec la valeur « *déplait* », nous associerons une expérience négative « méconnaît ». Elle forme une valeur individuelle stable.

Pour gauche avec la valeur « ne déplait pas » on associera une appréciation avec une faible expérience positive « ne méconnaît pas ». Pour l'angle inférieur droit nous associerons une absence d'expériences liée à la senteur ou une expérience non-mémorisée « ne connaît pas ». Elle forme les valeurs transitoires et fluides, elle est modifiable et soumise à la correction.

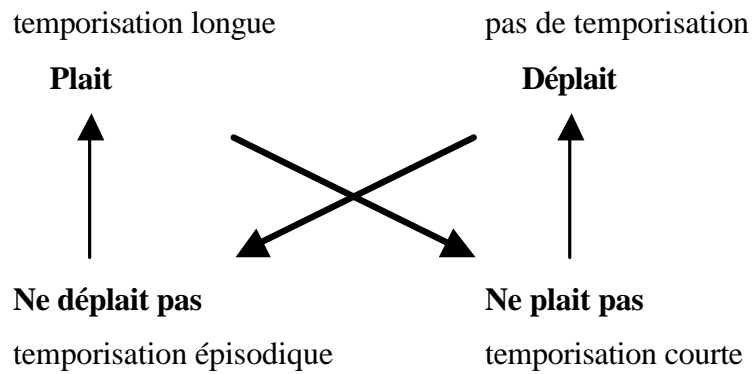


Figure 4.8. Le carré reliant la valeur des senteurs et les paramètres de temporisation de diffusion

Nous proposons de mesurer l'échelle de temporisation et d'intensité de la diffusion des fragrances via les technologies d'OSMOOZE (PAD : Personal Aroma Diffuseur), une connaissance tacite du consommateur liée à l'expérience olfactive. Nous proposerons ensuite de procéder à une réévaluation de paramètres olfactifs de diffusion en paramètres-marketing.

### 3.5. L'esquisse du procédé appliqué à la continuité de diffusion des fragrances

De la même façon nous construisons le carré de continuité de diffusion de la fragrance. Deux valeurs sont choisies *continuité vs. discontinuité* qui forment une relation de contrariété. Analogiquement les valeurs de contradiction apparaissent respectivement : *non-continuité* et *non-discontinuité*. Le carré sémiotique se construit de la manière suivante :

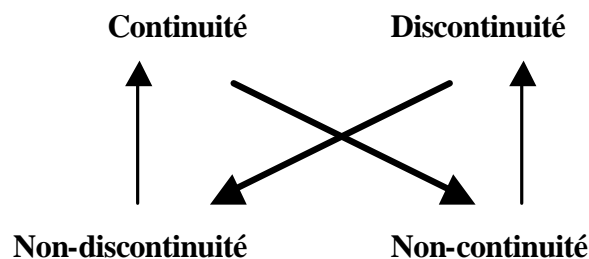


Figure 4.9. Le carré sémiotique de diffusion

Les valeurs de connaissance tacite de l'individu sont associées aux paramètres de diffusion de fragrances via la technologie OSMOOZE et le logiciel de France Télécom R&D :

Pour la valeur « continuité » : la diffusion de l'odeur est liée à l'expérience positive sans interruption, tandis que pour la valeur « discontinuité » la diffusion de l'odeur est liée à l'expérience négative avec la rupture définitive de diffusion par le bouton « arrêt ».

Pour la valeur « non-continuité » la diffusion de fragrances s'effectue avec une pause de durée relativement significative, tandis que pour la valeur « non-discontinuité » la diffusion de fragrances se fait avec un arrêt peu significatif.

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

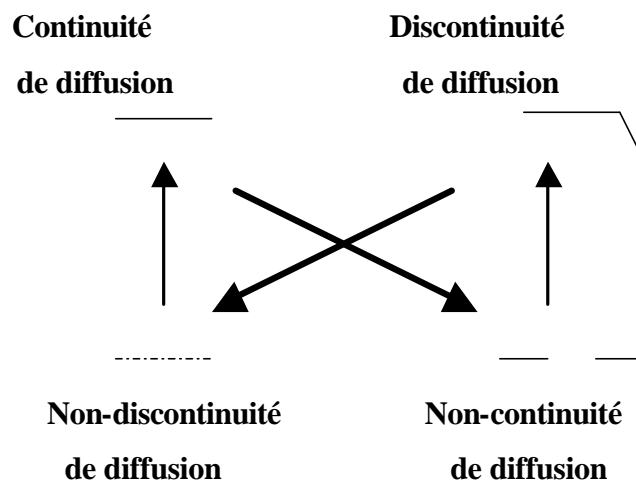


Figure 4.10. Le carré sémiotique associé aux paramètres d'arrêt/marche de diffusion des fragrances

Il existe une correspondance entre les paramètres du carré sémiotique N°1 et le carré sémiotique N°2. Ainsi, la fragrance qui plaît se diffuse avec une continuité et une temporisation plus au moins longue, tandis que la fragrance qui déplaît se diffuse avec une rupture d'émission des paramètres de temporisation. La fragrance qui ne déplaît pas se diffuse avec une temporisation épisodique et de brèves pauses. Au contraire, la fragrance qui ne plaît pas se diffuse avec une temporisation courte par épisodes plus longs. Le paramètre d'intensité fait une correspondance plus complexe, liée à la connaissance d'individu que nous étudierons prochainement.





relations avec des personnalités du monde appartenant aux trois principaux pouvoirs de notre époque: le pouvoir d'intelligence, le pouvoir administratif et le pouvoir médiatique. Et cet aspect tacite des choses et des personnes peut véhiculer un savoir précieux, *intuitu personae*.

*Les senteurs sont reliée à la connaissance humaine. Les technologies de diffusion de senteurs peuvent constituer un outil de gestion de connaissances. Nous avons montré les éléments qui permettent de construire un procédé de détection et de conversion de la connaissance tacite.*

Nous sommes bien là au cœur du *tacitum* signalé dans la thèse. Mais, à certains moments de la vie d'une entreprise, l'accès légal et sans compromission, pertinent et en temps opportun, à une connaissance tacite et stratégique, est une donnée fondamentale dont il est peu question dans les ouvrages de marketing. Il est bien utile, quand on ne connaît pas la réponse, de savoir où pouvoir la trouver. Un réseau relationnel « consommateur-entreprise », c'est comme un parfum, cela exige des accords, car il faut toujours savoir combiner les choses pour recevoir une réponse satisfaisante. La création d'un parfum a servi de métaphore, pendant toute notre réflexion, pour pouvoir modéliser les processus complexes au sein de l'organisation. C'est une autre vision de l'entreprise, permettant de construire les relations entre les agents (membres d'organisation, clients, etc.) par le processus de conversion et de création de la connaissance collective.

Ce parcours de recherche, qui tentait de repérer ce que pouvaient bien être les connaissances tacites dans l'entreprise, nous a fait ressentir combien elles étaient utiles, à défaut d'être très visibles. Quels que soient les angles sous lesquels on peut tenter de les observer, elles nous font prendre conscience de leur caractère humain, personnel et privé.

Les connaissances tacites font partie de l'immatériel humain. Cependant, dans une société qui consomme toujours davantage de données, d'informations pour gérer une entreprise dans un univers devenu plus complexe, ces formes de connaissances tacites peuvent devenir des produits. Elles viennent nous rappeler que la consommation devient plus intelligente. Les connaissances tacites nous montrent aussi que certains consommateurs utilisent leur intelligence cachée avec celle du producteur. Les connaissances tacites déclenchent la conception, la production et la consommation des produits de connaissances.

Ce qui est important, c'est que dans une société devenue très liée à la matrice technologique, le mécanisme de conversion des connaissances effectue la modélisation et la construction du marketing par les « consommateurs-entrepreneurs ».

## CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Le dernier chapitre avait pour but d'évaluer la proposition du Knowledge Marketing. Dans un premier temps, était évaluée la proposition de création de parfum personnel au « *Studio des Fragrances* », puis, dans un second temps, plus généralement, le procédé de création de produits personnels via le mécanisme de partage, de conversion et de création de la connaissance collective client-producteur. Nous avons insisté sur la forte présence de la connaissance tacite, cela étant conditionné par les faits :

1. La senteur évoque une représentation subjective chez l'individu, souvent associée aux expériences et aux événements, à la connaissance tacite,
2. L'intégration du client dans une organisation nécessite le partage des techniques, des expériences entre les personnes participant au processus de création du produit personnel.

L'examen d'expériences passées avec les clients et les producteurs, valide la proposition du Knowledge Marketing, selon laquelle il est construit par la conversion complexe de la connaissance.

Notre proposition qui concernait cette étude est généralisable selon le secteur d'activité particulier. Cela s'explique par deux raisons :

1. L'intégration des clients au sein de l'organisation est différente par rapport au secteur d'activité de l'entreprise. Par conséquent le mécanisme de conversion de la connaissance n'est pas universel à chaque secteur.
2. Les composantes qui activent la mémoire avec une forte influence sur la mémorisation d'événements avec une forte influence sur la mémorisation et sur la conversion de connaissances ont des propriétés particulières par rapport aux composantes des produits personnels d'autres secteurs.

Notre proposition contribue à la conception d'un procédé avec l'utilisation des senteurs. Elle sera appliquée aux autres secteurs d'activité économique. L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication au profit de l'utilisation du *Knowledge Marketing* dans d'autres activités économiques comme, par exemple, la construction d'automobiles ou la grande distribution. Les produits sont considérés au niveau global comme des produits de connaissances.

La proposition du Knowledge Marketing de produits personnels permet généralement:

1. de comprendre le procédé de création de produits personnels à partir d'un partage d'expériences entre les clients et le producteur, ainsi que dans les origines guidant à la création d'innovation
2. de gérer plus efficacement la bases de connaissances textuelles (connaissance explicite) avec l'utilisation de technologies de diffusion de senteurs (connaissance tacite)
3. de concevoir les outils informatiques impliquant les T.I.C. et l'olfaction à l'étude de marché et d'impliquer le consommateur dans le processus d'innovation.

Cette recherche a contribué à l'élaboration d'un procédé technologique. Il sera évalué à travers des projets de recherche faisant suite à cette étude doctorale.



# CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche visait à comprendre la dynamique de la connaissance organisationnelle lors de la création d'un produit personnel par le client intégré dans l'entreprise. Dans ce domaine, le phénomène d'expériences des consommateurs était considéré chez plusieurs auteurs post-modernes (HIRCHMAN et HOLBROOK, 1982 ; BADOT et B.COVA, 1992 ; V.COVA et B.COVA, 2001) et même identifié par HETZEL (1996, 2002) dans le cadre d'une recherche sur l'innovation. Toutefois, il n'existe que très peu d'études sur la connaissance organisationnelle placées dans le domaine expérientiel.

La revue de littérature effectuée dans le domaine du marketing démontre une grande richesse en termes de développement du consommateur en tant que participant actif mais des déficiences des modèles dynamiques persistent. En effet, les apports des chercheurs se limitent à rechercher les variables pour expliquer le comportement des consommateurs en fonction de leurs besoins.

Par ailleurs, la confrontation des lectures effectuées dans le domaine du développement de nouveaux produits et des connaissances organisationnelles amenait à considérer le marketing fondé sur la notion de besoin, dans ce champ d'application, comme insuffisant. La littérature classique du marketing indique la nécessité d'identifier les besoins, alors que la littérature en innovation conseille de poursuivre le chemin de la construction des besoins. La littérature en innovation fournit les modèles de développement de la « connaissance-créatrice » (NONAKA, 1994) sans nécessairement parler des besoins des consommateurs.

Plutôt que d'essayer de répondre à ces interrogations et chercher à améliorer les approches théoriques existantes fondées sur la notion de besoins, nous avons préféré tenter de construire une nouvelle proposition. Après une phase exploratoire, qui a permis de comprendre les méthodes de personnalisation, le processus de création d'un produit personnel a été étudié en détail. Nous avons retenu deux approches théoriques (marketing expérientiel et théorie de la création de connaissances) nous permettant de construire une proposition de marketing fondé sur la notion de connaissances. Le modèle, ancré dans le terrain, apporte une contribution aux deux courants dans lesquels la recherche s'inscrit. Il constitue une avancée vers la théorie du marketing, en fournissant un éclairage de la dynamique du phénomène à travers le concept de

connaissance collective « consommateur-entreprise », dont ne bénéficiait pas les approches précédentes.

Au terme de ce travail de recherche, nous pouvons ainsi résumer les composantes fondamentales d'un système de création de connaissances « consommateur-entreprise » :

- il ne dissocie pas le processus de conception/production de celui de la consommation ;
- il donne au consommateur un rôle actif dans la construction de ses connaissances ;
- il individualise les expériences du consommateur pour la création d'un produit personnel ;
- il fait de la connaissance un principe régulateur et organisateur du processus de création de la valeur ;
- il représente la connaissance en n'identifiant pas seulement les besoins explicites, mais en intégrant aussi les éléments tacites pour la construire.

Ce sont les principes essentiels qui nous ont guidé dans nos développements. Il fallait pour cela pouvoir placer le consommateur en situation de participation au processus organisationnel au moyen d'un système de création de connaissances.

Nous avons répondu à notre problématique d'amélioration du processus de création des produits personnels reposant sur un modèle d'expériences des consommateurs et un système de conversion des connaissances.

Notre proposition s'intègre au processus d'apprentissage du consommateur donc elle contribue à l'amélioration des actions commerciales et fait émerger un modèle de connaissances assurant la créativité des organisations.

Le recours au concept de connaissance permet d'appréhender la problématique de la valeur de manière dynamique, en mettant l'accent plus sur le processus que sur les produits. Elle implique une évaluation multidimensionnelle des valeurs assurant non seulement le transfert de la valeur vers le consommateur mais aussi sa création coopérative. L'entreprise orientée vers la création de la valeur est, en effet, une organisation transversale et apprenante.

Les approches de la valeur et de l'entreprise processuelle transforment ainsi la façon d'appréhender le marketing en intégrant les dimensions de la connaissance (connaissances tacites et explicites, connaissances déclaratives, connaissances procédurales, moyens cognitifs et émotionnels) et en ne dissociant plus les activités du consommateur et de l'entreprise.

Dès lors, le marketing n'est plus seulement la fonction assurant la satisfaction des besoins des consommateurs, c'est aussi, et surtout, un processus actif de création des connaissances et des relations « consommateur-entreprise » qui résulte d'expériences de création de la valeur.

Le marketing fondé sur la notion de connaissances répond donc à une compréhension du marché et à une action sur le marché.

De plus cette proposition du marketing offre, en conséquence, plusieurs intérêts théoriques :

- 1) Le premier intérêt est celui de permettre la construction d'un modèle de création des connaissances pour les acteurs intégrés dans le processus de l'entreprise.
- 2) Le deuxième intérêt réside dans l'articulation entre des éléments tacites et explicites qui appartiennent aux consommateurs intégrés et interagis dans l'organisation.
- 3) Le troisième intérêt consiste à impliquer l'analyse de la connaissance au niveau du consommateur grâce à l'interactivité du processus.
- 4) Le quatrième intérêt est de contribuer à l'amélioration des connaissances pour l'entreprise en proposant un procédé de marketing fondé sur leur conversion dynamique.

Nous avons montré comment ce modèle conceptuel de création de connaissances pouvait se traduire au niveau organisationnel par l'intégration du consommateur dans le processus. Nous avons validé enfin le système d'un double point de vue : celui du modèle interne de création d'un parfum personnel et celui externe de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication. Nous avons pour cela créé deux projets qui appartiennent à ces catégories d'études. Il s'agit du projet de recherche au sein de l'entreprise Galimard, la création d'un parfum personnel au « *Studio des Fragrances* », et un projet de l'ANVAR pour la valorisation des technologies de diffusion des senteurs personnelles. Leur conduite a mené à l'élaboration d'un nouveau modèle de création de connaissances, enraciné dans le champs expérientiel du développement de produits personnels.

L'objectif de l'étude consistait en la construction d'une proposition de « Knowledge Marketing » reposant sur l'approche expérientielle et la théorie de conversion de la connaissance.

Il s'agissait pour nous :

- de poser les fondements de la proposition. Le principal postulat consiste à considérer que le marketing est construit à partir du processus de conversion de la connaissance du client intégré dans l'entreprise.
- d'identifier les outils afin de développer la proposition. La modélisation des phénomènes complexes constitue le principal outil de développement,
- de juger la pertinence, la faisabilité et la pérennité de la proposition à travers des conceptions et une conduite de projets impliquant des technologies innovantes.

De manière très synthétique, nous présentons, en conclusion, les principaux résultats obtenus. Nous décrivons par la suite les apports de la recherche. Résultats et apports sont considérés avec les limites de la recherche. Nous évoquerons également les prolongements apportés à cette première étude débouchant aux projets de valorisation.

## LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Trois propositions majeures sont tirées de l'étude.

Premièrement, la proposition du Knowledge Marketing construite au cours de la recherche a été réalisée. Elle permet de résoudre le problème théorique du processus marketing des produits personnels par les clients dans l'entreprise. L'organisation se base sur le processus de conversion de la connaissance simultanément à la construction de relations avec des clients intégrés dans l'entreprise. Cette conception de l'organisation constitue le tout premier résultat recherché.

Deuxièmement, la proposition permet d'aboutir au résultat souhaité, c'est-à-dire, à un projet à développer à moyen terme. Il est lié à la valorisation du premier résultat de la recherche. Le projet, et la manière dont il est construit, permettent aussi de prolonger la pérennité du concept par son utilisation au sein de l'entreprise. A ce niveau, les résultats obtenus ne concernent pas seulement le marketing, mais aussi le domaine organisationnel. D'où la conclusion selon laquelle la proposition paraît comme pertinente dans des contextes divers.

Troisièmement, la proposition de « Knowledge Marketing » contribue au développement de la technologie de diffusion des senteurs et à la conception d'un procédé satisfaisant les entreprises. La proposition d'intégrer les Technologies de l'Information et de la Communication au sein des entreprises régionales contribue à développer un procédé visant à relier l'olfaction avec d'autres secteurs de commerce, avec l'industrie et les services (alimentation, tourisme, mode, télécommunications, etc.). Nous avançons la conclusion selon laquelle la proposition du Knowledge Marketing paraît aussi convenir à d'autres cas d'utilisation.

En résumé, il apparaît que le procédé de conversion de la connaissance organisationnelle dans le contexte du marketing est pertinent.

## **LES APPORTS DE LA RECHERCHE**

Les apports principaux de la recherche se situent à trois niveaux.

Au niveau théorique, la recherche apporte une réflexion sur l'intégration du consommateur par le concept de marketing qui est fondé sur la notion de connaissances, notre proposition du « Knowledge Marketing ».

La recherche apporte également une réflexion théorique sur la notion de connaissance, très largement utilisée dans la littérature organisationnelle, mais rarement sujette à discussion en marketing.

Au niveau méthodologique, la recherche démontre que l'outil de modélisation projective peut être utilisé pour l'ingénierie de construction de projets de marketing.

Au niveau pratique, la recherche offre une proposition supplémentaire à la Recherche et au Développement des technologies innovantes en matière de diffusion de senteurs via des T.I.C. Elle permet d'élaborer les solutions adéquates à l'utilisation de ces technologies.

De plus, deux apports secondaires sont à relever :

Les pratiques de la création de fragrances pourront constituer les connaissances tacites pour la gestion de bases de connaissances explicites.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.) pourront être considérées comme « Les Technologies de Connaissances » (T.C.)

L'appréciation de ces résultats et apports de la recherche doit cependant tenir compte des limites de l'étude.

## LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Deux limites doivent être soulignées :

- premièrement, même si la proposition du « Knowledge Marketing » a été construite au sein de l'entreprise conventionnée par le projet de recherche avec la Région PACA, les cadres de la convention limitent les champs d'exploration et d'application des résultats pour d'autres entreprises dans le secteur de la parfumerie. La construction et la modélisation du Knowledge Marketing sont appropriées à la problématique précise établie dans le cadre de la convention de recherche, propre aux compétences de la parfumerie Galimard, la société conventionnée. Cependant, nous avons développé au cours de la recherche des projets parallèles permettant de sortir des cadres de la convention et de prolonger la procédure de recherche à moyen terme.
- deuxièmement, même si nous arrivons à sortir des cadres limitant le champ d'investigation, les problèmes de développement technologique, ainsi que les délais liés à la prise de décision par rapport à la mise en route de ces technologies, ont limité les cadres de la recherche. Notre apport de la recherche au niveau pratique ne porte que sur les contributions à la mise en place de technologies innovantes. Nous avons élaboré le projet avec le Ministère de la Recherche et l'ANVAR pour pouvoir passer ces limites temporaires.



## LES PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

La construction et la modélisation du « Knowledge Marketing » ont traité plusieurs problèmes en étudiant le cas de création de senteurs personnelles pour le procédé de la parfumerie. Le procédé technologique envisage d'appliquer le processus de création de senteurs personnelles pour les secteurs d'activités qui ne concernent pas directement le domaine de la parfumerie.

L'extension de la proposition du « Knowledge Marketing » à d'autres domaines que celui étudié dans cette recherche constitue alors un prolongement intéressant. Il est opportun de s'interroger sur l'interdépendance entre les paramètres de diffusion des senteurs et les données-connaissances des consommateurs intégrés dans l'entreprise via les T.I.C. Nous avons déjà donné quelques pistes de réflexion à ce propos à la fin du dernier chapitre.

Nous cherchons notamment à valoriser notre résultat de recherche en développant le procédé technologique et nous avons comme objectif sa promotion auprès des entreprises de technologies et de télécommunications. Les premières démarches de recherches et de dépôt d'un brevet ont déjà été faites, la poursuite de ce programme de recherche dépendra des étapes prochaines de faisabilité pratique du « *Knowledge Marketing* ».

Il est possible de proposer d'autres voies de recherche, en plus de celles indiquées précédemment. En effet, notre recherche comporte des limites dont certaines sont susceptibles de donner lieu à de nouvelles recherches. Par exemple, nous avons indiqué que les paramètres de diffusion n'avaient pas été étudiés dans le détail, notamment les paramètres de connaissances. Le test du modèle offre également des possibilités de travaux, que ce soit des cas de marketing ou d'autres champs d'application (tourisme, gastronomie, mode).

La mise en œuvre des technologies de diffusion des senteurs et ses répercussions nous semblent un axe particulièrement intéressant.

# BIBLIOGRAPHIE

**ABRIC, J-C.** (1989), « L'étude expérimentale des représentations sociales », *Les représentations sociales*, sous la direction de D. Jodelet, Paris, P.U.F., pp.187-203

**ACHROL, R.S.** (1989), "Evolution of the marketing organization : news forms for turbulent environments", *Journal of Marketing*, 55, Oktober, pp.77-93

**ALLARD-POESI, F.** (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine

**AKRICH, M., CALLON, M. et B. LATOUR** (1988a), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Juin, pp.4-17

**AKRICH, M., CALLON, M. et B., LATOUR** (1988b), « A quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Septembre, pp.14-29

**ALBOU, P.** (1969), « Besoins individuels et satisfactions collectives », *Bulletin de Psychologie*, N°278, tome XXII, pp.1038-1045

**ALBOU, P.** (1976), *Besoins et motivations économiques*, Paris, P.U.F

**ALBOU, P.** (1977), *Psychologie de la vente et de la publicité*, Paris, P.U.F

**AMOORE, C. et C. THOMAS** (1970), *Molecular basis of odors. Technical report*, Springfield, Illinois

**ANDERSON, W.T.** (1991), "Is the purpose of the organization to create satisfied consumer?" N°10, *Marketing and research today*, p. 25-29, août

**ANDERSON, J.R.** (1985), *Cognitive Psychology and its application*, New York, Freeman

**ANDREANI, J-C., 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., SCHÖN, D.** (1978), *Organizational Learning a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley

**ARGYRIS, C., SCHÖN, D.** (1995), *Organizational Learning; a theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass

**AURIFEILLE, J.M. et A. JOLIBERT** (1998), « Des valeurs individuelles aux comportements d'achat », *Actes des XIVèmes Journées nationales des I.A.E.*, Nantes, t.1, pp.231-226

**AURIER, P., EVRARD, Y et G. N'GOALA** (1998), « La valeur du produit du point de vue du consommateur », in *Actes des XIVèmes Journées Nationales des I.A.E.*, Nantes, pp.119-212

**AURIER, P. EVRARD, Y et G. N'GOALA** (2000), « Valeur de consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique », in *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès international de l'A.F.M.*, 18-20 mai, Montréal, pp. 151-162

**AURIER, P. EVRARD, Y et G. N'GOALA**, (2001), « From consumption functions to Global Value : an intégrative Framework », *Papier présenté au séminaire du RODIGE*, par N'GOALA

**AZIMONT, F., COVA, B. et R. SALLE** (1999), « Vente de solutions et marketing de projets : une même recherche d'intimité client pour une construction conjointe de l'offre et la demande », *Revue Française du Marketing*, N°173-174, 3-4, pp. 131-140

**BALANDIER, G.** (1985), *Le Détour : pouvoir et modernité*, Paris, Fayard

**BANCEL-CHARENSOL, L., JOUNGLEUX, M.** (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 71-81

- BARBET, V., BREESE, P., GUICHARD, N., LEHU, J-M. et R. VAN HEEMS** (1999), *Le marketing olfactif. La “ bible ” commerciale, juridique et créative du parfum et des odeurs*, Paris, Les Presses du Management
- BARRAUX, J.** (sous la direction) (1997), *Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage*, Paris, Economica
- BARTOLI, J-A. et LE MOIGNE J-L.** (sous la direction) (1996), *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Paris, Economica
- BAUDRILLARD, J.** (1968), *Le système des objets*, Paris, Gallimard
- BAUDRILLARD, J.** (1969), «La genèse idéologique des besoins », *Cahiers internationaux de sociologie*, et in *Pour une critique de l'économie politique de signe*, Paris, Gallimard
- BAUDRILLARD, J.** (1972),. «La genèse idéologique des besoins », *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, pp.59-94
- BAUMARD, Ph.** (1996) «Organizations in the Fog: an investigation into the Dynamics of Knowledge», dans Moingeon B. et Edmondson A. (eds) *Organizational learning and competitive advantage*
- BAZSALICZA, M. et P. NAÏM** (2001), *Data Mining pour le Web. Profiling, filtrage collaboratif, personnalisation client*, Paris, Eyrolles
- BEAULIEU, D.** (2000), «Le marketing collaboratif, nouveau modèle d'auto-organisation », *Marketing Magazine*, N°48, Mars, pp. 38-39
- BECKER, G.M.** (1976), *The Economic Approach To Human Behavior*, Chicago: University Of Chicago Press
- BERGER, P., LUCKMANN, T.** (1994), *La construction sociale de la réalité*, Sociétés, Méridiens Klincksieck, (titre original : *The Social Construction of Reality*, 1966)
- BERNARD-BECHARIES, J.F.** (1970), *Le choix de consommation - Rationalité et réalité du comportement du consommateur*, Editions Eyrolles et Editions d'Organisation

- BESCOS, P-L., MENDOZA, C.** (1994), *Le management de la performance*, Paris, Editions comptables Malesherbes
- BIDARD, C.** (1997), *L'amitié, un lien social*, Paris, La Découverte
- BLOCH, P.H. and M.L. RICHINS** (1983), "A Theoretical Model For The Study of Product Importance Perceptions", *Journal of Marketing*, Summer, 69-81
- BOISDEVESY, J-C.** (1997), *Le marketing relationnel*, Paris, Les Editions d'Organisation
- BOUDET, A.** (1998), "Les vrais enjeux du category management ", *Points de vente*, n° 744, du 25 novembre, pp.8-15
- BOUNDS, E.M.** (1997), *Coming Together/Coming Apart : religion, Community and Modernity*, New York, Routledge
- BOUQUIN, H.** (1996a), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ?, *Gestion*, volume 21, numéro 3, septembre
- BOUQUIN, H.** (1996b), « Aspects transversaux et statut de la comptabilité de gestion », in *Journées de recherche en Gestion*, FNEGE, octobre
- BOYER, A.** (1999), « Un marketing sans paradigme ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre
- BRADY, S. et L., DAVIS** (1993), "Marketing's midlife crisis", *The Mc Kinsey Quarterly*, N°1
- BRECHET, P., DESREUMAUX, A.** (1998), « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », In *Valeur marché et organisation*, Actes des XIVèmes Journées Nationales des I.A.E., Nantes, pp.27-52
- BRECHET, J-P. et MEVELLEC, P.** (1999), " Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion", *Revue Française de Gestion*, N°124, Juin-Juillet-Août, pp.22-37
- BREE, J.** (1994), *Comportement de l'acheteur*, Que Sais-je ?

- BRILMAN, J.** (1998), *Les meilleures pratiques de management. Au cœur de la performance*, Paris, Les Editions d'organisation
- BROWN, S.** (1995), *Postmodern Marketing*, Routledge, London
- CALLON, M. et COVA, B.**(1991), «L'enseignement des disciplines de fertilisation croisée : le cas du marketing High-tech », in *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès International du Génie Industriel*, Tours, mars, pp.1091-1102
- CARPENTER G.S.** (1999), « Changer les règles du jeu », *L'art du Marketing*, Village Mondial, pp. 6-10
- CASSON, M.** (1996), *L'entrepreneur*, Paris, Economica
- CASTRO, J-L., GUERIN, F. et LAURIOL, J.** (1998), « Le « modèle des 3C » en question », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 75-89
- CHANAL, V., LESCA, H., et A.C. MARTINET** (1996), “ Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques ”, *Papier de recherche, n° 12*, I.A.E, Université Jean Moulin Lyon 3
- CHANGEUX, J.P.** (1983), *L'homme neuronal*, Fayard
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., BALLANTYNE, D.** (1992), *Relationship Marketing: Brining Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford Butterworth Heinemann
- COCHOY, F.** (1999) *Une Histoire du marketing. Discipliner l'économie du marché*, Paris, La Découvert
- COHEN, J.B. and C.S ARENI**, (1991), “Affect And Consumer Behavior”, In *Handbook Of Consumer Behavior*, TS. Robertson and H.H. Kassarian, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey Colin, 1990.
- COVA, B.** (1990), «1980-1990 : Dix ans d'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel », in *Actes de 6<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, La Baule, 10-11mai, pp.371-398
- COVA, B.** (1990), «Marketing international de projets : un panorama des concepts et des

techniques », *Revue française de marketing*, N°127-128, février-mars

**COVA, B.** (1995), *Au delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan

**COVA, B.** (1995), «Rupture du lien social et déconsommation : une économie post-moderne », dans Cova B. (dirigé par), *Les stratégies d'incertitude*, Paris

**COVA, B.** (1996), « Leçon de marketing post-moderne », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 91-101.

**COVA, B., BADOT O.** (1994), « Le marketing à l'épreuve du postmoderne », dans *Actes du Congrès de l'Association Française du marketing*, vol. 10, Paris, 10-11 mai

**COVA, B. et BADOT O.** (1996), *Le Néo-marketing*, Paris

**COVA, B. et SALLE, R.** (1997), « Appel d'offre et marketing dans la grande industrie » en SIMON, Y. et JOFFRE, P. (sous direction), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 2<sup>ème</sup> édition

**COVA, B., BANSARD, D., et J-P. FLIPO** (1992), « Le marketing de la grande industrie », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 7, N° 4, p. 83-104

**COVA, B., MAZET, F., MUET, F.** (1993), « La veille marketing dans la grande industrie » en *Actes de Colloque de l'Association Française de Marketing*, vol. 9, Marseille, 13-14 Mai

**COVA, B., MAZET, F. et R. SALLE** (1995), «Nouvelle approches du marketing de la grande industrie », *Revue Française de gestion*, novembre-décembre, N°106

**COVA, B., RONCAGLIO, M.** (1998), « Le marketing tribal en pratique : pour une précision des concepts », in *Actes du XIYème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux, pp.391-408

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

**CURBATOV, O.** (1998), *Les possibilités du développement du marketing interactif dans les Pays de l'Est au regard de l'exemples français*, Mémoire en vue d'obtention du Diplôme de « Master of Science en Economie », Université Metchnikov d'Odessa, Ukraine

**CURBATOV, O.** (1999), *Marketing – construction par processus*, Mémoire du Diplôme d'Etudes Approfondies, 3<sup>ème</sup> cycle, I.A.E. de Nice, 140 p.

**CURBATOV, O.** (2000), "Scientific Revolutions in Marketing or Marketing of Scientific Revolutions. Needs: Whom are They Designed to Meet?", *VISNIK*, N°7 Donezk

**CURBATOV, O.** (2001), «La construction et la modélisation du Knowledge Marketing : le rôle des TIC dans le projet GalaTIC », in Actes du Colloque *La Communication d'Entreprise. Regards croisés Sciences de Gestion et Sciences de l'information et de la Communication*, Nice, 6-7 décembre

**CURBATOV, O.** (2002), « La construction et la modélisation du knowledge marketing », Communication au 2<sup>ème</sup> Congrès International des Tendances du Marketing, Paris, ESCP-EAP, 25-26 Janvier

**CURBATOV, O.** « Knowledge Marketing », Marques de fabrique de commerce ou de service, *Bulletin officiel de la propriété industrielle* N°02/01 NL Vol.II 4 janvier 2002

**CURBATOV, O.** ENVELOPPE SOLEAU de l'I.N.P.I. N°121227 du 09.01.2002

**CURBATOV, O.** ENVELOPPE SOLEAU de l'I.N.P.I. N°128121 du 19.03.2002

**CURBATOV, O.** ENVELOPPE SOLEAU de l'I.N.P.I. N°133770 du 24.05.2002

**CURBATOV, O.** *Demande d'un brevet d'invention N° 0207891*, I.N.P.I. Sophia-Antipolis du 26.06.2002 (en cours )

**DAVID, A.** (1998), «Outil de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 45-59

**DAVID, A.** (coord.), 2000, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Librairie Vuilbert

**DENIS, M.** (1989), *Image et cognition*, Paris, P.U.F.

**DENIS, M.** (1993), « Pour les représentations », *Modèles et concepts pour la science cognitive. Hommage à Jean-François Le Ny*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.95-106



- DENIS, M. et D. DUBOIS** (1976), « La représentation cognitive : quelques modèles récents », *Année psychologique*, 76, pp.541-562
- DESARBO, W. and D. HOFFMAN** (1987), “Constructing MDS Joint Spaces From Binary Choice Data: A Multidimensional Unfolding Threshold Model”, *Journal Of Marketing Research*, 24 (February), pp.40-54
- DESCARTES, R.** (1972), *Discours de la méthode*, Classiques Larousse
- DORON, R. et F. PAROT** (1991), *Dictionnaire de Psychologie*, Paris, Presses Universitaires de France 1 ère éd.
- DRUCKER, P.** (1975), *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- DUBOIS, B.** (1994), *Comprendre le consommateur*, Paris, Dalloz
- DUBOIS, P-L.** (1995), « Propos sur les sciences de gestion en général et sur leur enseignement en particulier », *Mélanges en l'honneur du Professeur André Page - Formation et Sciences de Gestion*, sous la direction de M. Albouy, Presses Universitaires de Grenoble, pp.121-133
- DUBOIS, P-L. et JOLIBERT, A.** (1992), *Le Marketing - Fondements et Pratiques*, Paris, Economica, 2ème éd.
- DUBOST, N.** (1997), « Facteurs explicatifs du marketing relationnel au milieu industriel: le rôle de trois variables liées à la relation avec le plus gros client », *Congrès AFM*, Toulouse, pp. 355-360
- DUSSARD, C.** (1998), « Le détournement de catégorie », *Décisions marketing*, N°15, septembre-décembre, pp. 91-96
- DUSSARD, C.** (1998), « Le marketing perturbé du fabricant », *Décision Marketing*, N°14, mai-août, pp.89-93
- DWYER, F.R., SCHURR, P.H. & S., OH** (1987), “Developping buyer-seller

Relationships ”, *Journal of Marketing*, 51, 2, April

**EIGLIER P. et LANGEARD, E.** (1987), *Servuction, le marketing des services*, Ed. Mac Graww Hill

**EHRlich, S.**, (1985), « La notion de représentation: diversité et convergences », *Psychologie Française*, Tome 30, 3/4, novembre, pp.226-229

**EHRlich, S.**, (1985), « Les représentations sémantiques », *Psychologie Française*, Tome 30, 3/4, novembre, pp.285-296

**ELIAS, N.** (1991), *La société des individus*, Paris, Fayard

**ENGELS, F.**, (1983), « Principes du communisme », *Le Manifeste du parti communiste* (rédigé en 1847), Marx K. et Engels F., Editions sociales, pp.113-135

**EVARD Y., PRAS B. et ROUX E.** (1998), *Market, Etudes et Recherche en Marketing*, Nathan 2ème ed.

**EVARD Y., BOURGEON D. et PERT C.** (2000), « Le comportement de consommation culturelle : un état de l'art », in *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès international de l'A.F.M.*, 18-20 mai, Montréal

**FARISSI SAINZ, M.K.** (1997), « La théorie d'engagement et de confiance du marketing relationnel », Congrès AFM, Toulouse, p. 377

**FERRAOTTI, F.** (1993), *Le retour du sacré : pour une foi sans dogme*, Paris, Méridiens Klincksieck

**FILSER, M.** (1994), *Le comportement du consommateur*, Paris, Dalloz

**FILSER, M.** (1996), « Vers une consommation plus affective? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 70-82.

**FIRAT, A.F. and VENKATESH, A.** (1995), “Liberatory postmodernism and the renchantment of consumption”, *Journal of Consumer Research*, Vol.22, pp.239-267

**FLAMBARD-RUAUD, S.** (1997), « Les évolutions du concept de marketing », *Décisions Marketing* N° 11, Mai-Août

- FLIPO, J-P.** (1999), «Activités de service et relations inter-entreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface.», *Revue Française de Marketing*, N° 171, pp. 63-76
- FLOCH, J-M.** (1990), *Sémiotique, marketing et communication, sous les signes les stratégies*, Paris, PUF
- FREUND, J.** (1970), « Théorie du besoin », *L'année sociologique*, 3ème série, pp.13-64
- FULLERTON, R. A.** (1988), "How modern is modern marketing ? Evolution and the myth of the production era", *Journal of Marketing*, vol. 52, Janvier, pp. 108-125
- GADREY, J.** (1994), « Les relations de service dans le secteur marchand, in DE BAND, J., et GADREY, J., (sous la direction de), *Relations de services, marchés de service*, CNRS éditions, pp. 23-41
- GALBRAITH, J.K.** (1958), *The affluent society*, Mentor, New American Library
- GAUZENTE, C., KALIKA, M.** (1999), « Les dimensions de la connaissance marketing : une étude exploratoire en vue de la définition d'un système d'accréditation des compétences », *Actes de 15<sup>e</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg, le 19 et 20 Mai, Tome 1, pp.355-371
- GERRIT,A. et Fred W. VAN RAAIJ** (1998), *Consumer Behavior, a European perspective*, Wiley
- GIANNELLONI, J. L et E., VERNETTE** (1995), *Etudes de marché*, Vuibert, coll. Gestion.
- GIORDANO, Y.** (1994), *Du changement organisationnel à l'action stratégique. Une lecture communicationnelle des organisations*, Thèse de doctorat, Université de Nice - Sophia Antipolis
- GIRIN, J.** (2000), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysemique », in A. Hatchuel, R.Lauffer, coordonné par A. David, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE

- GIROD, M.** (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, N° 105, septembre-octobre
- GOFFMANN, E.** (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Tome 1. *La présentation de soi*, Les Editions de Minui
- GOFFMAN, E.** (1974), *Frame analysis : an essay on the organization experience*, New York, Harper & Row
- GOMEZ, P.Y.** (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- GRAILLOT, L.** (1998), Emotions et comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n° 1, p. 5-24.
- GREGORY, P.** (1993), *Marketing*, Paris, Dalloz.
- GUNDLACH G.T., ACHROL R.S., MENTZER J.T.** (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of marketing*, 57, pp.35-46.
- GUTMAN, J.** (1982), “A Means End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes”, *Journal of Marketing*, 46, 2, 60-72.
- GUTSATZ, M.** (1996), « LE LUXE : représentations et compétences », *Décisions Marketing*, N°9, septembre-décembre, pp.25-33
- HAMMER, M. et J. CHAMPY** (1993), *Le Reengineering*, Paris, Dunod
- HATCHUEL, A. et WEIL B.** (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- HATCHUEL, A.** (1997), « Fondement des savoirs et légitimité des règles », in Duruy J.-P. et Livet P. (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, Paris, La Découverte.
- HATCHUEL, A.** (1998), « Comment penser l'action collective ? Théorie des Mythes rationnels », in Tosel A. et Damien R., (Ed), *L'action collective*, Presses Universitaires de Franche-Comté, pp. 177-202.
- HATCHUEL, A.** (1999), «Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations: de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*,

N°88 pp.187-209

**HATCHUEL, A.** (2000), «Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David A., (coord.), 2000, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Librairie Vuibert.

**HATCHUEL, A.** (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août. pp. 109-119

**HATCHUEL, A. et MOLET, H.** (1986), “Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : About Two Case Studies”, *European Journal of Operations Research*, n° 24, pp. 178-186.

**HELFER J.P. et ORSONI,** (1998), *Marketing*, Paris, Vuibert, 5ème ed.

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

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

**HETZEL, P.** (2000), « Approches socio-semiotiques du design d'environnement des lieux de distribution postmodernes », in *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès international de l'A.F.M.*, 18-20 mai, Montréal

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

**HIRSCHMAN E.C. and M.B. HOLBROOK** (1982), “Hedonic Consumption : Emerging Concepts, Methods and Propositions “, *Journal of Marketing*, 46, pp.92-101.

**HIRSCHMAN, E., HOLBROOK, M.B.** (1992), *Post-modern consumer research*, Sage.

**HIRSCHMAN, E.C.** (1980), “Innovativeness, novelty seeking, and consumer creativity”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, pp.283-295

**HOARAU, C et TELLER, R** (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*,

Paris, Vuibert

**HOC, J.-M.** (1992), *Psychologie cognitive de la planification*, Presses Universitaires de Grenoble

**HOLBROOK, M.B.** (1994), "The Nature Of Customer Value: An Axiology Of Services In The Consumption Experience", In *Service Quality: New Directions In Theory And Practice*, Ed Roland Rust et Richard L. Oliver, Sage Publications, pp.21-71

**HOLBROOK, M.B.** and **K.P CORFMAN** (1985), "Quality And Value In The Consumption Experience", In *Perceived Quality: How Consumers View Stores And Merchandise*, Jacob Jacoby et Jerry C. Olson, Eds Lexington, pp.31-57

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

**HOLBROOK, M.B.** (1999), *Consumer value : a framework for analysis and research*, Rutledge interpretative Marketing Research series, New York

**HOUSTON, F.S.**, (1986), "The marketing concept", *Journal of Marketing*, vol. 50, pp. 81-87, avril.

**HOWARD, J., SHETH, J.**, (1969), *A theory of buyer behavior*, New York, John Wiley & sons

**HUNT S.D., & MORGAN R.M.** (1994), " The commitment - trust theory of relationships Marketing ", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.20-33

**INGHAM M.**, (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 105-120.

**INGHAM M., MOTHE C.** (2000), « Les déterminants de l'apprentissage organisationnel », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 71-79.

**JALLAT, F., Le NAGAR, E., STEYER A.** (1997), «Vers un marketing relationnel et tribal :

la transformation des opérateurs de télécommunications », *Décisions Marketing*, N°11, Mai-Août

**JODELET, D.** (1984), « Représentation sociale: phénomènes, concept et théorie », *Psychologie Sociale*, sous la direction de S. Moscovici, Paris, P.U.F., pp.357-378

**JODELET, D.** (1989), « Représentations sociales: un domaine en expansion », *Les représentations sociales*, sous la direction de D. Jodelet, Paris, P.U.F., pp.31-61

**JODELET, D.** (1993), « Les représentations sociales. Regard sur la connaissance ordinaire », *Sciences Humaines*, N°27, avril, pp.22-24

**KAPFERER, J.-N.** (1994), « La fin d'un marketing », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 65-70.

**KAHN, B.E. et McALISTER, L.** (1997), *Grocery Revolution : The New Focus on the Consumer*, Addison-Wesley, Reading

**KAPLAN R.S. et D.P. NORTON** (1999), *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes de succès*, Paris, Les Editions d'organisation

**KEITH, R. J.** (1960), "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 24, January

**KEYNES, J.-M.** (1936), "Essay in persuasion - Economic possibilities for our grandchildren", *The collected writings of J.M. Keynes*, vol. 9, Londres, Mc Millian Press.

**KOENIG, G.** (1996), « Management: les constructeurs. Karl E.Weick. », *Revue Française de Gestion*, N°108, mars-avril-mai, pp.57-80

**KOENIG, G.** (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n°9, novembre

**KOTLER, P., DUBOIS, B.** (1981), *Marketing Management*, Publi-Union, 4è ed.

**KOTLER, P.** (1997), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-Hall, 9ème ed.

**KOTLER, P.** (1991), *Marketing Management*, Englewood Cliffs (7'h Ed), Prentice Hall, New-Jersey.

- KOTLER, P.**(1972), “A Generic Concept Of Marketing”, *Journal of Marketing*, 36, pp.46-54
- KUHN, T. S.** (1962), *The structure of Scientific revolutions*, IL, Chicago, The University of Chicago Press
- LABAN, J., MORIN, J.** (1988), *Inventer le futur ou comment concevoir de nouvelles offres technologiques*, Harvard l’Expansion, décembre
- LADWEIN, R.** (1999), *Comportement du consommateur et de l'acheteur*, Paris, Economica.
- LAI, A.W.** (1995), “Consumer Values, Product Benefits And Customer Value: A Consumption Behavior Approach”, In *Advances In Consumer Research*, Eds Frank R. Kardes and Mita Sujjan, Ut: Association For Consumer Research, pp.381-388.
- LAMBIN, J-J.** (1998), *Le marketing stratégique*, Ed. science, 4ème ed.
- LANCASTER, K.** (1971), *Consumer Demand: A New Approach*, New York, Columbia University Press.
- LANGEARD, E. et EIGLIER, P.** (1994), «Relation de service et marketing », *Décisions Marketing*, 2, pp.13-21.
- LAROCHE H., NIOCHE J-P.** (1994),. «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août , pp.64- 78
- LASSARRE, D.** (1995), *Psychologie sociale et économie*, Armand Colin
- LATOUR, B.** (1989), *La Science en action*, Paris, Editions La Découverte
- LE BOTERF, G.** (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d’Organisation
- LE MOIGNE, J-L.** (1984), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, P.U.F., 2ème édition, (première édition: 1977, troisième édition : 1990)
- LE MOIGNE, J-L.** (1989), « Epistémologies constructivistes et sciences de l’organisation », in A. C. Martinet, (éd.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 81-140
- LE MOIGNE, J-L.** (1994), « Le constructivisme. T. I: des fondements; T. II : des



épistémologies », Ed. ESF, Paris

**LE MOIGNE, J-L.** (1995), « Les épistémologies constructivistes », Paris, PUF, Que sais-je ?

**LE MOIGNE, J-L.** (1997), « L'économie entre énergétique et pragmatique », in *Economie Appliquée*, n° 3, p. 51-68

**LE MOIGNE, J-L.** (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je, Paris, Presse Universitaire de France

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

**LE NY, J-F.** (1985), « Comment (se) représenter les représentations », *Psychologie Française*, Tome 30,3/4, pp.231-237, novembre.

**LEBAS, M.** (1995), « Comptabilité de gestion : les défis de la prochaine décennie », *Revue Française de Comptabilité*, N° 265, mars

**LEBRATY, J.** (1992), « Management et gestion: quel apprentissage ? », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, N°18, juillet, pp.131-159

**LEBRATY, J.-F.** (1994), « L'intuition dans les décisions managériales », *Revue Française de Gestion*, juin-août, pp. 57-69.

**LEHU, J-M.** (1996), *Le marketing interactif, la nouvelle approche stratégique du consommateur*, Paris, Les Editions d'organisation

**LEVIT, T.** (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, 38, juillet-août, pp.24-47

**LEVITT, T.** (1991), *Marketing Imagination*. New York: The Free Press.

**LORINO, P.** (1989), *L'économiste et le manager : éléments de micro-économie pour une nouvelle gestion*, Paris, La Découverte

**LORINO, P.** (1995), « Le déploiement de la valeur par le processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 55-72

**LORINO, P.** (1995), *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de*

*l'entreprise*, Paris, Les Editions d'organisation

**LORINO, P.** (2001) *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage de l'entreprise par les processus et les compétences*, Paris, Les Editions d'organisation

**LORINO, P. et TARONDEAU, J-C.** (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 5-17

**LYPOVETSKY, G.** (1983), *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard

**LYPOVETSKY, G.** (1991), *Le crépuscule du devoir : l'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard

**MACK, M.** (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, septembre - décembre, pp. 43-48

**MACNEIL Ian R.**, (1980), "The New Social Contract", New Haven: Yale University Press

**MAFFESOLI, M.** (1999), « Les fondements d'un cadre d'analyse pour la postmodernité », in Pras (éd.), *Faire de la recherche en marketing ?*, Paris, Vuibert, pp.151-169

**MAFFESOLI, M.** (1993), *La contemplation du monde : figures du style communautaire*, Paris, Grasset

**MAFFESOLI, M.** (1988), *Le temps des tributs : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck

**MAFFESOLI, M.** (1997), *Du nomadisme : Vagabondage initiatiques*, Paris, Livre de Poche

**MAITRE, B. et G., ALADJIDI** (1999), *Les business Models de la Nouvelle Economie*, Paris, Dunod

**MARCH, J.G. et SIMON, H.A.** (1958), *Organizations*, Wiley, New York, traduction française: MARCH, J.G. & SIMON, H. A., (1960), *Les organisations*, Bordas

**MARCH, J.G., and J.P.OLSEN**, (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo, Norway : Universitetsforlaget.

- MARCZEWSKI, J.**, (1954), « Les régimes économiques et notamment le régime soviétique, face aux besoins », *Economie et Humanisme*, 13ème Année, no84, mars-avril, pp.42-54
- MARION, G.**, (1995), « Le marketing-management en question », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 15-30.
- MARION, G.**, (1997), « Une approche conventionnaliste du marketing », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 78-91.
- MARION G. et P.Y. GOMEZ**, (1992), « Convention et marketing : « J'en rêvé, Sony l'a fait », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, mars, p. 92-102
- MARION, G., MICHEL, D.** (1986), *Marketing mode d'emploi*, Ed d'Organisation.
- MARION, F., CARREL-BILLARD, J.-H.** (1996), « Modes de collaboration dans les services inter-organisationnels », *Décisions Marketing* ; 8, Mai-Aout, pp. 23-30.
- MARION, G.** (1999), « La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing », *Revue Française de Gestion*, n° 125, septembre-octobre, pp.81-90
- MARION, G.** (2000), « Les concepts de relation et d'interaction au travers des divers champs du marketing », in *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès international de l'AFM*, 18-20 mai, Montréal
- MARTIN, M.** (1980), *Problématique d'une modélisation de la firme*, Thèse d'Etat ès Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises de Nice
- MARTIN, M.** (1999), « La décision : un paradigme artificiel ? », Institut d'Administration des Entreprises de Nice
- MARTINET, A.-C.** (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n°93
- MARTINET, A.-C.** (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, novembre-décembre
- MARX, K.** (1965), "Oeuvres, Economie", 2 vol., coll. Pléiade, Ed. Gallimard, NRF, Paris
- MASLOW, A. H.** (1943), "A Theory Of Human Motivation", *Psychological Review*, 50,

**MASLOW, A.H.**, (1954), *Motivation and personality* , NY , Harper et Row. **MASLOW, A.H.** (1970), *Motivation and Personality*, 2<sup>o</sup> édition, New York, Harper and Row.

**MATHE, L-C.** (1995), « Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise », *Economie et société*, mai, tome 29, n° 5, p. 31-50

**MICALLEF, A.** (1984), « Positivisme et relativisme en théorie commerciale », *Cahier de recherche*, Institut d'Administration des Entreprises de Nice

**MICALLEF, A.** (1991), « Marketing global. Réflexion sur un concept paradoxal », *Cahier de recherche*, Institut d'Administration des Entreprises de Nice

**MICALLEF, A.** (1997), « Théories du marketing », in **SIMON, Y., JOFFRE, P.**,(éd.), *Encyclopédie de Gestion*, vol. 3, 2<sup>ème</sup> édition , Paris, Economica

**MICHEL, D., SALLE, R. et VALLA, J.P.** (1996), *Marketing industriel, stratégie et mise en œuvre*, Paris, Economica

**MIDLER C.** (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions

**MIDLER, C.** (1994), « Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », in **Orléan A.**, *Analyse économique des conventions*, Paris, Editions PUF

**MIDLER, C.** (2001), « Partager la conception pour innover : nouvelles pratiques de relations inter-firme en conception », in *Innovation, conception... et projets*, Congrès francophone du management de projet, AFITEP, Paris, le 6 et 7 novembre 2001

**MILLIER, P.** (1989), *Le marketing des produits « High-Tech » : outil d'analyse*, Paris, Les Editions d'Organisation

**MILLER, P.** (1997), *Stratégie et Marketing de l'innovation technologique*, Paris, Dunod

**MINTZBERG, H.** (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Editions Dunod

- MITCHELL, A.** (1983), *The Nine American Life Styles*, New York, Warner.
- MORIN, E.** (1977), *La Méthode*, tome I, « La nature de la nature », Ed. du Seuil (Coll. Point), Paris
- MORIN, E.** (1980), *La Méthode*, tome II, « La vie de la vie », Ed. du Seuil (Coll. Point), Paris
- MORIN, E.** (1987), *La Méthode*, tome III, « La connaissance de la connaissance », vol. 1, Ed. du Seuil Paris
- MORIN, E.** (1991), *La Méthode*, tome IV, « Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation », Ed. du Seuil, Paris
- MORIN, E.**(1990), *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., collection communication et complexité
- MOSCOVICI, S.** (1984), *Psychologie sociale*, Paris, Presse Universitaire de France
- MOSCOVICI, S.** (1989), « Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire », *Les représentations sociales*, sous la direction de D. Jodelet, P.U.F., pp.62-86
- MOSCOVICI, S.** (1973), *Introduction à la psychologie sociale*, Tome 2, Larousse Université
- MOUILLOT, Ph.** (1999), *Fondements Epistémologiques, Théoriques et Expérimentaux de la suggestion par le biais des Images Subliminales : Une approche de communication commerciale*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, vol. 1 et vol. 2
- MUNOS, A.** (1999), « Technologies et métier de service », *Décisions marketing*, N°17 Mai-Aout, pp.55-65
- MURRAY, H.A.** (1951), "Some Basic Psychological Assumptions and Conceptions", *Dialectica*, 5, pp.266-292.
- NEWELL, A., SIMON, H.** (1972), "Human Problem Solving", Prentice-Hall, Englewood

Cliffs

**NIELSEN, A.C.** (1992), *Category Management : Positioning Your Organization to Win*, American Marketing Association, NTC Businesss Books, Chicago

**NONAKA, I.** (1989), “Organizing Innovation as a Knowledge-creation Process: A Suggestive Paradigm for Self-renewing Organization” Working Paper, University of California at Berkeley, N° OBIR-41

**NONAKA, I.** (1991), “The Knowledge-Creating Company”, in *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre

**NONAKA, I.** (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, vol.5, N°1, February, pp.14-37

**NONAKA, I. et H. TAKEUCHI** (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise entreprenante*, De Boeck Université ( version originale : 1995)

**OCHS, P.** (1998), *Le marketing de l'offre*, Paris, Economica.

**PELLEMANS, P.** (1998), *Le marketing qualitatif*, De Boeck université.

**PENROSE, E.T.** (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford,

**PEPPERS, D. et M. ROGERS** (1998), *Le One to One*, Paris, Les Editions d'organisation

**PETER, S T. et R.N. WATTERMAN** (1998), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions

**PIAGET, J.** (1967), « Logique et Connaissance Scientifique », Paris, Gallimard,

**PIQUET, S. et E. MARCANDET** ( 1998), « La modernité en question », *Revue Française de Marketing*, N° 167, pp. 5-16

**POLANYI,** (1966), « The Tacit Dimension », New York

**PORTER, M.** (1985), *Competitive Advantage : Creating And Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York. Traduction française: **PORTER, M.** (1986), *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Interéditions

**PRAS, B., TARONDEAU, J.-C.** (1982), *Comportement de l'acheteur*, Sirey.

- PRAS, B.** (1999), « Les paradoxes du marketing », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 125, pp.99-111
- PRAX, Y.** (2000), *Le Guide du Knowledge Management. Concept et pratiques du management de la connaissance*, Paris, Dunod
- PUNJ G. et W. STEWART** (1983), “An Interaction Framework Of Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Research*, 2, 182-96
- RAMDANI, M.** (2001), « Méthodes basées sur la perception pour caractériser les objets complexes : odeurs, textures... », *Mémoire d'habilitation à diriger des recherches*, Université Pierre et Marie Curie, Paris VI
- RATHMELL, J.M.** (1974), *Marketing in the Service Sector*, Winthrop
- RAYNAL, S.** (1999), *Le management par projet*, Paris, Les Editions d'organisation
- REGNIER, F.** (1993), *L'entreprise annonce la couleur*, Paris, Les Editions d'Organisation
- REGNIER, F.** (1995), « Connaissance tacite : un rôle stratégique dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.127-132
- REIX, R.** (1983), « Le système d'information: une réalité vivante », *Revue Française de Gestion*, pp.6-8, novembre-décembre
- REIX, R.** (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp.17-28
- REIX, R.** (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert Gestion
- RICHARD, J.F.** et al. (1990), *Traité de psychologie cognitive. Tome 2: Le traitement de l'information symbolique*, Paris, Dunod
- RIEUNIER, S.** (coordonné par) (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Paris, Dunod
- ROCHEFORT, R.** (1995), *La société des consommateurs*, Ed. Odile Jacob
- ROCHEFORT, R.** (1998), *Le consommateur-entrepreneur, Les nouveaux modes de vie*, Ed. Odile Jakob
- RODHAIN, F.** (1997), *La construction et la confrontation de représentations : le cas des*

*besoins en information*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier II

**ROJOT, J. et BERGMANN, A.** (1989), *Comportement et organisation*, Vuibert

**ROKEACH, M.** (1973), *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.

**ROSENAU, P.M.** (1991), *Postmodernisme and the Social Sciences, :Insights, Inroads, Inroads and Intrusions*, Princenton

**ROUDNITSKA, E.** (1991), *Une vie au service du parfum*, Ed. Thèrese Vian Editions

**ROUX, E. et FLOCH, J.M.** (1996), « GERER L'INGERABLE : la contradiction interne de toute maison de luxe », *Décisions Marketing*, N°9, septembre-décembre, pp.15-23

**SCHWARTZ, S.H. et W. BILSKY** (1987), "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 3, pp.550-562.

**SCHWARTZ, S.H. et W. BILSKY** (1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp.1-62

**SEGAL, L.** (1990), *Le rêve de la réalité. Heinz Von Foerster et le constructivisme*, Editions du Seuil, (titre original : *the dream of reality*, 1986)

**SHAPIRO, C., VARIAN, H.** (1999), *Economie de l'information*, De Boeck Université

**SHETH J.N., B.I. NEWMAN and B. GROSS** (1991), *Consumption Values And Market Choice : Theory And Applications*, Cincinnati, Oh: Southwestern Publishing.

**SHUGAN, S.** (1980), "The Cost Of Thinking", *Journal of Consumer Research*, 7, September, pp.99-111.

**SIMON, H.A.** (1969), "The Sciences of the Artificial", Second Edition, augmented, 1981. The MIT Press, Cambridge, Mass, 1981 ; Traduction française: « Science des systèmes, sciences de l'artificiel », (1990), Paris, Ed. Dunod,

**SIMON, H.A.** (1980), *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Paris, Economica



**SIMON, H.A.** (1982), "Models of Bounded Rationality" (2 vol.), The MIT Press, Cambridge, Mass

**SIMON, H.A.** (1990), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Afcet systèmes, Paris

**SIMONET, V.** (1996), « A quoi sert le category management ? », *Points de vente*, n° 514, du 2 juin

**SPENDER J.C., GRAND R.** (1996), « Knowledge and the firm: overview », *Strategic Management Journal*, 17, pp.5-11

**TARONDEAU, J-C. et WRIGHT, R W.** (1995), « La transversalité dans les organisation ou le contrôle par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp. 113-121

**TARONDEAU, J-C., JOLIBERT A. et J-M. CHOFFRAY** (1994), « Le management à l'aube du XXIe siècle », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp.9-21

**TEDLOW, R.** (1997), *L'audace et le marché. L'invention du marketing aux Etats-Unis*, Ed. Odile Jacob.

**TELLER, R.** (1999), *Le Contrôle de Gestion*, Les essentiels de gestion

**THIETARD, R-A.** et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod

**TIRY, G.** (1994), *Connaître le réel*, Chronique Sociale, Lyon

**TOURAINÉ, A.** (1997), *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Paris, Fayard

**USUNIER, J-C, EASTERBY-SMITH, M. et R. THORPE** (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica

**VALETTE FLORENCE, P.** (1994), *Les Styles de Vie: Bilan critique et perspectives*, Paris, Nathan

**VAN DEN ELST, J.** (1996), *La modélisation de connaissances pour le pilotage de programmes de traitement d'images*, Thèse en Sciences de l'Ingénieur, Université de Nice – Sophia Antipolis

**VAUTHEY, P.** (1994), « *La modélisation des services intellectuels* », Paris

- VARELA, F.J.** (1988), «Le cercle créatif», in *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, dirigé par P. Watzlawick, Editions du Seuil, pp.329-345
- VENKATECH, A.** (1999), "Postmodernism Perspectives for Macromarketing : An Inquiry into the Global Information and Sign Economy", *Journal of Macromarketing*, Vol. 19, N° 2, décembre, pp.153-169
- VERNETTE, E.** (1998), *L'essentiel du Marketing*, 2ème éd. Ed. d'Organisation
- VERNETTE, E.** (1989), «La segmentation par avantages recherchés, outil de stratégie marketing », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, p. 15-22.
- VERNETTE, E.** (2000), «Recherches et pratiques managériales en marketing: paradoxes, postulats et incidences du concept de satisfaction des besoins du consommateur », in Armann,B., Dupuy, L. et Rigal J-J. *Recherches et pratiques en gestion*, XVème Journées nationales des I.A.E., Bayonne-Biarritz, Dalloz (publié en Gestion 2000)
- VON FOERSTER, H.** (1974), «Notes pour une épistémologie des objets vivants », *L'unité de l'homme 2. Le cerveau humain*, E. Morin et M. Piattelli-Palmarini, Editions du Seuil
- VON FOERSTER, H.** (1988), «La construction d'une réalité », in *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, dirigé par P. Watzlawick, Editions du Seuil, pp.45-69
- VON GLASERFELD, E.** (1988), «Introduction à un constructivisme radical », in *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, dirigé par P. Watzlawick, Editions du Seuil (1981)
- WACHEUX, F.** (1996), «La place de l'acteur dans le comportement stratégique des entreprises : propositions conceptuelles et discussions méthodologique », *Synthèse pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des recherches en sciences de gestion*, Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, UFR 06
- WACHEUX, F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica
- WALDMAN, C.** (1999), «Efficacité et limites du category management », *Revue Française*

*de Gestion*, n° 124, juin-juillet-août, pp. 115-121

**WATZLAWICK, P.** (1988) (dir.), *L'Invention de la réalité contributions au constructivisme*, Le Seuil

**WATZLAWICK, P.** (1978), *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, (titre original: *How real is real ?*, 1976)

**WEICK, K.E.** (1995), *Sensemaking in organizations*, SAGE publications

**WEICK, K.E.** (1979), *The social psychology of organizing*, Mc Graw Hill Inc., (première édition : 1969)

**WEIL, B.** (1999), *Conception collective, coordination et savoirs. Les rationalisations de la conception automobile*, Thèse de doctorat de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris

**WILLIANSO, O.E.** (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, Interéditions

**WOODRUFF, R.B.** (1997), "Customer Value: The Next Source For Competitive Advantage", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25, 2, pp.139-153

**WRIGHT, R.H.** (1954), "Odour and molecular vibration", *Journal of Application Chemical*, N° 4, pp.611-615

**ZEITHAML, V.A.** (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, And Value: A Means-End Model Synthesis Of Evidence", *Journal of Marketing*, 52, pp.2-22.

« La transversalité, de l'éducation du consommateur à une nouvelle distribution », *Marketing Magazine*, N° 36, Janvier 1999, p.22

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	7
<b>PREMIÈRE PARTIE : LA CONSTRUCTION D'UNE PROPOSITION</b>	
<b>DU MARKETING FONDEE SUR LA CREATION DE CONNAISSANCES.....</b>	<b>25</b>
CHAPITRE I: Vers une proposition du marketing fondée sur la création de connaissances..	28
I. Les évolutions des concepts et des approches du marketing.....	33
1.1. Le marketing fonctionnel.....	35
1.2 Le marketing opérationnel.....	35
1.3. Le marketing stratégique.....	36
1.4. Le marketing des services.....	37
1.5. Le marketing des services aux entreprises.....	38
1.6. Le marketing relationnel.....	42
1.7. Le marketing inter-organisationnel.....	45
II Le concept du marketing dans l'environnement de la consommation et des produits personnels.....	48
2.1. La vision sur le marketing interactif personnalisé de type « one to one ».....	49
2.1.1. La customization et l'élaboration d'une offre personnalisée.....	49
2.1.2. La personnalisation interactive technologique.....	53
2.1.3. Le marketing des produits innovants.....	55
2.2. La vision moderne et post-moderne du marketing.....	57
2.2.1. La « postmodernité » comme une vision alternative de la modernité.....	59
2.2.2 La consommation individualiste et les implications du marketing.....	61
2.2.3. Le marketing tribal et le concept post-moderne.....	64
2.2.4. Le phénomène d'appropriation et le marketing de procuration.....	67
2.2.5. Le marketing de l'authentique.....	71
2.2.6. Les points de différenciation du concept de personnalisation et de produits personnels..	73
III. La problématique de la définition du marketing.....	74
3.1. L'insuffisance des définitions académiques du marketing fondé sur la notion de besoins	76
3.2. La critique des approches du marketing fondées sur la notion de besoins.....	78
3.3. L'approche experientielle du marketing fonde notre recherche.....	86
3.4. La définition retenue dans le cadre de la recherche.....	92
CONCLUSION DU CHAPITRE I.....	98

<b>CHAPITRE II : La transversalité du processus de marketing.....</b>	<b>100</b>
I. Le concept de valeur de la consommation.....	103
1.1. La typologie des concepts de valeur.....	103
1.2. La valeur de consommation du point de vue global.....	106
1.3. La valeur vue par une approche « expérientielle ».....	109
1.4. L'interprétation de valeur : de l'approche cognitive à l'approche intégrative.....	111
1.5. La création de valeur en marketing expérientiel.....	115
1.6. La problématique de considération de la valeur par l'entreprise.....	117
II. La proposition de traiter le marketing de manière transversale.....	122
2.1. Les origines des approches transversales et de la transversalité.....	122
2.2. Le système de vente de solutions, de co-développement et de co-apprentissage.....	124
2.3. La construction de projets transversaux « client-entreprise ».....	127
2.4. Les définitions de la transversalité et la typologie constitutive.....	128
2.5. L'intégration des activités du client dans la chaîne de valeur.....	131
2.6. La fondation d'une proposition de la transversalité du marketing.....	133
2.7. La chaîne de compétences et de savoirs est reliée à la chaîne de valeur .....	136
2.8. Les observations et les remarques sur la transversalité en marketing .....	138
2.9. L'intégration de la notion de transversalité dans le marketing.....	141
2.10. La proposition du Marketing Transversal.....	143
III. La construction d'une approche du marketing basée sur la notion de connaissances.....	144
3.1. L'approche du Knowledge Management.....	144
3.1.1. L'information versus la connaissance.....	145
3.1.2. Les théories mises à contribution du knowledge management.....	146
3.1.3. Le Knowledge Management des connaissances en tant que flux.....	147
3.1.4. La mobilisation de l'intelligence collective.....	149
3.1.5. Les multiples taxonomies de la connaissance.....	150
3.1.6. La mobilisation d'une théorie de la création de connaissances.....	152
3.1.7. La typologie des connaissances.....	154
3.1.8. Les contributions et les limites de la théorie sur la connaissance organisationnelle...	158

3.1.9. Le Knowledge Management et les racines voisines du Knowledge Marketing.....	166
3.1.10. Le « Knowledge Marketing » et son appellation française appropriée.....	168
3.2. Le marketing : quels projets de recherche faut-il mobiliser ?.....	171
3.2.1. Trois positions de marketing liées avec le projet de la recherche .....	172
3.2.2. La perspective fonctionnaliste.....	174
3.2.3. La perspective interprétative.....	175
3.2.4. La perspective constructiviste.....	177
CONCLUSION DU CHAPITRE II.....	180
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	181

**DEUXIÈME PARTIE : L'ETUDE ET LA CONCEPTION DE  
KNOWLEDGE MARKETING.....184**

**INTRODUCTION** : Le positionnement épistémologique et la méthodologie.....185

**CHAPITRE III : L'étude de la création des parfums personnels.....206**

I. La modélisation du Knowledge en marketing de produits personnels.....	210
1.1. Le « <i>Studio des Fragrances</i> » de GALIMARD et le processus de création d'un parfum personnel.....	211
1.2. Les caractéristiques spécifiques des Knowledge Services .....	215
1.3. La modélisation du Knowledge Marketing à partir de l'expérientiel.....	220
1.3.1. Les caractéristiques communes .....	223
1.3.2. Les hommes : les détenteurs de la connaissance.....	224
1.3.3. Le déroulement du processus.....	225
1.3.4. Le résultat de l'activité.....	225
1.3.5. Les techniques, la méthode et les outils.....	226
1.3.6. Le Knowledge et les éléments conjoints.....	226
1.3.7. La présentation du méta-modèle de Knowledge Marketing.....	227
1.3.7.1. Les dimensions du modèle de Knowledge.....	230
1.3.7.2. Les interactions récursives du modèle.....	231
1.3.8. L'abduction du modèle : le « <i>Studio des Fragrances</i> » et le « Knowledge Olf@TIC ».....	232
1.3.9. La spécification du modèle.....	236

II. Les éléments et les interactions du modèle.....	241
2.1. Les éléments du modèle.....	241
2.1.1. Les rôles qui connaissent et qui agissent intelligemment.....	241
2.1.2. Les états et les représentations du parfum sont les éléments intermédiaires.....	244
2.1.3. Les phases et les étapes sont les éléments du modèle.....	245
2.1.3.1. <i>La première phase - Socialisation : de tacite à tacite</i> .....	247
2.1.3.2. <i>La deuxième phase - Extériorisation : de tacite à explicite</i> .....	248
2.1.3.3. <i>La troisième phase - Combinaison : d'explicite à explicite</i> .....	251
2.1.3.4 <i>La quatrième phase - Intériorisation : d'explicite à tacite</i> .....	252
2.1.4. Le produit et les composantes sont les supports du Knowledge.....	256
2.1.5. Les techniques, les outils et les méthodes sont les éléments d'actions.....	256
2.1.6. La connaissance est un élément de mémorisation et de coordination.....	258
2.1.7. Le projet est un processus de conception, de production et de consommation.....	260
2.2. Les interactions et les conversions des connaissances.....	265
2.2.1. Les interactions complexes <i>Rôle-Connaissance-Etape</i> .....	265
2.2.2. Les interactions <i>Etat-Connaissance-Phase</i> .....	266
2.2.3. Les phases de conversion de la connaissance et la validation du modèle.....	268
2.2.4. Le cas des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.).....	272
CONCLUSION DU CHAPITRE III.....	273

## **CHAPITRE IV : L'évaluation et la généralisation de la proposition**

### **de "Knowledge Marketing" .....275**

I. L'apport théorique et la généralisation du « Knowledge Marketing ».....	278
1.1. Le marketing et l'entreprise basés sur la connaissance.....	280
1.1.1. La valeur et les produits olfactifs.....	280
1.1.2. La représentation et le processus de modélisation.....	284
1.1.3. La représentation d'un produit comme support de connaissances.....	285
1.1.4. La construction de la représentation d'un produit et le marketing.....	287
1.2. La recherche à résoudre le paradoxe du marketing.....	289
1.2.1. La modélisation analytique et l'identification des besoins.....	291
1.2.2. La projection de la connaissance et la modélisation du « Knowledge Marketing »...	294

II. L'apport managérial de la proposition de « Knowledge Marketing ».....	300
2.1. La compétence du consommateur et le « Knowledge Marketing ».....	300
2.1.1. L'expérience, la connaissance et le marketing de parfums.....	301
2.1.2. L'importance du rôle de la connaissance tacite dans le domaine de la parfumerie.....	302
2.2. Le marketing, l'apprentissage et l'expérience partagée « client-producteur ».....	303
2.2.1. Le marketing et l'apprentissage.....	304
2.2.2. Le Knowledge Marketing et la construction des consommateurs-entrepreneurs de produits olfactifs.....	305
2.2.3. L'importance de la proposition de « Knowledge Marketing ».....	307
III. La projection du mécanisme de conversion de Connaissances pour les Technologies de l'Information et de la Communication.....	308
3.1. La connaissance et les supports : hardware, software et wetware.....	311
3.2. La connaissance tacite et son rôle dans la formation des décisions heuristiques.....	312
3.4. La conversion de la connaissance tacite/explicite à partir d'un procédé spécifique : le rôle des secteurs et des technologies dans la conversion de la connaissance.....	314
3.5. L'esquisse du procédé appliqué aux valeurs de diffusion des fragrances.....	317
3.6. L'esquisse du procédé appliqué à la continuité de diffusion des fragrances.....	319
3.7. Le changement des paramètres de diffusion et la transition des connaissances.....	321
3.8. La création de la connaissance et de l'univers relationnel du « Knowledge Marketing ».....	322
CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....	324
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>326</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>335</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>366</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>369</b>



# TABLE DES FIGURES

*Figure 1.0 Le modèle d'intégration du consommateur par le système de connaissances*

*Figure 1.1. La modélisation projective du système*

*Figure 1.2. Le déroulement de la recherche*

*Figure 1.1. Le système de servuction*

*Figure 1.2. La sphère de gestion de la relation commerciale et sphère de réalisation d'une prestation.*

*Figure 1.3 La perspective relationnelle versus transactionnelle*

*Figure 1.4. La satisfaction des clients de l'entreprise traditionnelle*

*Figure 1.5. La satisfaction et des clients de l'entreprise « one to one »*

*Figure 1.7. La dynamique des liens sociaux*

*Figure 1.8. La démarche unidirectionnelle de l'identification des besoins du marché et de transmission de la connaissance vers l'entreprise*

*Figure 1.9. La démarche unidirectionnelle de transmission de la connaissance vers le marché*

*Figure 1.10. La démarche intégrative de création de la valeur-client*

*Figure 1.11. L'intégration du client et de leurs expériences dans le processus de construction de connaissances*

*Figure 2.1. L'approche de valeur de la consommation*

*Figure 2.2. La roue expérientielle et ses cinq facettes*

*Figure 2.3. L'arbre de performance et de satisfaction du client par le processus*

*Figure 2.4. La chaîne de valeur intégrant les activités des clients*

*Figure 2.5. La chaîne d'activités pour la création d'un produit*

*Figure 2.6. La chaîne d'activités intégrées « client-producteur »*

*Figure 2.7. La chaîne de valeur = chaîne de compétences dans le contexte du processus de création d'un produit personnel.*

*Figure 2.8. La chaîne de valeur et le patrimoine de savoirs*

*Figure 2.9. Les activités du client traversent les activités du producteur*

*Figure 2.10. La chaîne de valeur transversale et de valeur de connaissances*

*Figure 2.11. La classification des savoirs et des compétences*

*Figure 2.12. Les contenus de connaissances créés par les cadres de modes de conversion*

*Figure 2.13. La matrice des états de la connaissance et de leurs transitions*

*Figure 2.14. Le modèle de conception, production et consommation des produits personnels*

*Figure 3.1. Le méta-modèle recherché*

*Figure 3.2. Le méta modèle d'interaction « rôles-étapes »*

*Figure 3.3. Les dimensions du modèle*

*Figure 3.4. Le modèle est récursif*

*Figure 3.5. Le méta-modèle du « Studio des Fragrances »*

*Figure 3.6. Le méta-modèle du « Knowledge OlfatIC »*

*Figure 3.7. Le modèle de création d'un parfum personnel au «Studio des Fragrances »*

*Figure 3.8. Le modèle d'un stage approfondi du client au sein du « Studio des Fragrances »*

*Figure 3.9. Les spécifications et l'identification des éléments*

*Figure 3.10. La spécification d'une interaction*

*Figure 3.11. La spécification d'une interaction complexifiée*

*Figure 3.12. L'identification d'une interaction*

*Figure 3.13. Les visions sur les modèles*

*Figure 3.14. Le schéma explicatif des phases du Knowledge Marketing*

*Figure 3.15. Les phases du projet de création d'un parfum par le client-stagiaire*

*Figure 3.16. Le modèle conceptuel du Knowledge Marketing*

*Figure 3.17. Le contrôle du processus de création*

*Figure 3.18. Les étapes opérationnelles de création d'une note de fond du parfum*

*Figure 3.19. Les étapes opérationnelles de création d'une note de cœur du parfum*

*Figure 3.20. Les étapes opérationnelles de création d'une note de tête du parfum*

*Figure 3.21. La création de la connaissance et le processus du marketing d'un produit personnel*

*Figure 3.22. La conversion de la connaissance conditionnant la création et la vente des parfums*

*Figure 3.23. Le rôle d'interaction dans la création de la connaissance par les étapes*

*Figure 3.24. Le modèle de création de la connaissance et de l'intégration du consommateur par le Knowledge Marketing*

*Figure 3.25. Le modèle validé du Knowledge Marketing (conception, production et consommation des produits personnels)*

*Figure 4.1. La modélisation analytique du marketing de la demande*

*Figure 4.2. La modélisation analytique du marketing de l'offre*

*Figure 4.3. La modélisation projective de tendance-marketing*

*Figure 4.4. La modélisation projective du Knowledge Marketing et d'une entreprise*

*Figure 4.5. Une illustration d'un concept du Knowledge Marketing  $\hat{O}$  Olfactif pour les télécommunications proposé dans le cadre du projet de partenariat Galimard – France Télécom*

*Figure 4.6. Le modèle opérationnel du Knowledge OlfatTIC avec l'implication des T.I.C.*

*Figure 4.7. Le carré sémiotique reliant la valeur des senteurs et des connaissances*

*Figure 4.8. Le carré reliant la valeur des senteurs et les paramètres de temporisation de diffusion*

*Figure 4.9. Le carré sémiotique de diffusion*

*Figure 4.10. Le carré sémiotique associé aux paramètres d'arrêt/marche de diffusion des fragrances*

# LISTE DES TABLEAUX :

<i>Tableau N° 1</i>	<i>L'échange transactionnel et échange relationnel</i>
<i>Tableau N°2</i>	<i>La personnalisation explicite et implicite</i>
<i>Tableau N° 3</i>	<i>Les traits de la modernité et de la postmodernité</i>
<i>Tableau N°4</i>	<i>«Marchés triomphants » versus «Communautés agressives »</i>
<i>Tableau N°5</i>	<i>Les approches du marketing fondées sur la notion des besoins</i>
<i>Tableau N°6</i>	<i>Les distinctions économiques et de mécanismes du marketing</i>
<i>Tableau N°7</i>	<i>Les modèles d'analyse des préférences</i>
<i>Tableau N°8</i>	<i>Les relations entre valeurs, objectifs personnels, motivation et besoins</i>
<i>Tableau N°9</i>	<i>La typologie de la valeur</i>
<i>Tableau N°10</i>	<i>L'interprétation-valeur et l'interprétation-performance</i>
<i>Tableau N°11</i>	<i>La typologie constitutive de la notion de transversalité</i>
<i>Tableau N°12</i>	<i>Les éléments du modèle</i>
<i>Tableau N°13</i>	<i>La nature de la connaissance pour un produit complexe</i>
<i>Tableau N°14</i>	<i>Le synthèse des approches existantes avant la recherche et notre apport théorique</i>