

УДК: 658.818

LA COMPETENCE DU CLIENT AU CŒUR DU CUSTOMER EMPOWERMENT ET DE LA RELATION-CLIENT

Podsolonko E., Curbatov O., Gay M., Pavlidis P., Louyot M-C, Bonnemaizon A.

La notion de « connaissance-compétence » au cœur de l'approche *Customer Empowerment*, participe à la régénération des rôles de l'entreprise et de ceux du client : l'entreprise est incitée à revoir la position fondamentaliste des approches classiques du marketing et à reconnaître le consommateur comme un client compétent dont elle peut apprendre ; le client qui retrouve un certain contrôle sur son expérience de consommation, voire sur la création de produit, est conduit à relâcher sa défiance vis-à-vis de l'entreprise. Le Knowledge Marketing est une innovation à deux titres : elle rassemble des procédés porteurs pour la conduite de projets innovants ; elle est par essence une innovation managériale. Le développement des compétences du client peut avoir un impact sur des compétences des entreprises et la relation-client.

Mots clés: connaissance-compétence, régénération des rôles de l'entreprise et du client, innovation, projets innovants, développement des compétences

Introduction

Les notions de connaissances et de compétences sont plus que jamais au cœur des problématiques des managers et créateurs d'entreprise dans le contexte actuel. La connaissance issue d'études de marché, d'analyse des usages des produits ne suffit plus pour élaborer des concepts innovants autour desquels peut se structurer une entreprise. Il s'agit de concevoir une approche marketing innovante intégrant les multiples facettes des compétences et des connaissances DU client. En effet, la connaissance de type tacite associée au savoir-faire expérientiel a été négligée par les approches traditionnelles du marketing. Les entreprises qui souhaitent concevoir des produits innovants peuvent apprendre aussi de la part DU client, lui-même doté de compétences, d'expertises et d'un pouvoir d'actions sur le marché. « *Rarement, l'idée que le consommateur ait des connaissances qui puissent être intéressantes pour l'entreprise est mise en avant. C'est pourtant de cela qu'il s'agit : le marketing, en quittant une position 'fondamentaliste' vis-à-vis du consommateur, devra prendre en compte l'Autre, le consommateur, non en apprenant sur lui mais en apprenant de lui, de son expertise, de ses expériences... en mettant ainsi en jeu un type de pensée plus méditerranéenne qu'atlantique* » [1]. Une étude prospective de type Delphi sur l'avenir du marketing relationnel à l'horizon 2015' [2] a notamment montré la pertinence d'un marketing fondé sur le développement et l'intégration des *compétences des clients*, le *Customer Empowerment*. Dans une première partie, nous abordons cette tendance marketing montante, cri de ralliement des réflexions innovantes aujourd'hui. Le *Knowledge Marketing* s'inscrit pleinement dans ce concept en se présentant comme un ensemble original de procédés de développement des compétences du client. La méthode et les stratégies de développement de ces compétences applicables dans divers secteurs d'activités sont exposées plus précisément dans une deuxième partie.

1. CUSTOMER EMPOWERMENT ET KNOWLEDGE MARKETING

Customer Empowerment ou la délégation du pouvoir au consommateur.

Dans le prolongement du courant postmoderne qui réfute la césure entre consommation et production, le *Customer Empowerment* ou la délégation du pouvoir au consommateur, semble aujourd'hui le cri de ralliement des réflexions innovantes en marketing, comme en témoigne les résultats d'une étude prospective de type Delphi sur le devenir du marketing relationnel à l'horizon 2015, la Relation-Client, mise en œuvre au sein d'EDF R&D (Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2006) et le dernier numéro de *l'European Journal of Marketing* consacré à cette tendance montante (Wright, Newman, Dennis, 2006). Le *Customer Empowerment* se définit à la fois comme un processus et un résultat, un phénomène de société.

Renforcé par la révolution Internet, le *Customer Empowerment* a de multiples facettes : il se manifeste dans la création d'espaces de liberté dans le champ de la consommation (modèle culturel du pouvoir). Il se reflète dans la liberté de choisir, dans la capacité des consommateurs à réaliser des arbitrages de consommation, à contrevenir au pouvoir des producteurs, à orchestrer leurs ressources de façon organisée contre une entreprise mais aussi dans le refus des barrières à la concurrence (modèle de la souveraineté). La capacité de décrypter les discours normatifs produits par les entreprises en est une autre déclinaison (modèle discursif) (Denegri-Knott, Zwick, Schroeder, 2006).

En tant que processus, le *Customer Empowerment* renvoie à l'action des entreprises. Il requiert de la part des entreprises l'élaboration de mécanismes permettant aux consommateurs de regagner le contrôle sur certaines variables du marketing mix comme la définition du produit, l'information sur le produit, la distribution, la communication, etc...incluant le développement des compétences des consommateurs, nécessaire à cette reconquête (Wathieu et al., 2002).

Les marketers se voient alors redéfinir leur rôle en s'appuyant sur les communautés de clients cherchant à socialiser leur expertise, leur expérience (Carù et Cova, 2006). On retrouve en partie ces éléments dans le marketing de procuracy. Le marketing de la procuracy constitue une première vision méditerranéenne en mouvement liée au déploiement de l'objet « compétence client » (Cova et Cova, 2001). Ce concept s'appuie sur la notion d'« appropriation ». La notion d'appropriation devient ainsi une clé dans la compréhension de la recherche d'expériences quotidiennes des consommateurs. L'expérience se perçoit moins comme une participation à « quelque chose » que comme une appropriation de « quelque chose ». Pour l'entreprise, il implique de repenser son activité et le management de sa clientèle, de répondre à la quête émotionnelle de l'instant, d'apporter reconnaissance aux compétences, de favoriser la créativité, de créer des liens sociaux.

Le « *Knowledge Marketing* » traduit en termes stratégiques et opérationnels la philosophie de *Customer Empowerment*.

**LA COMPÉTENCE DU CLIENT AU CŒUR DU CUSTOMER EMPOWERMENT ET DE LA
RELATION-CLIENT**

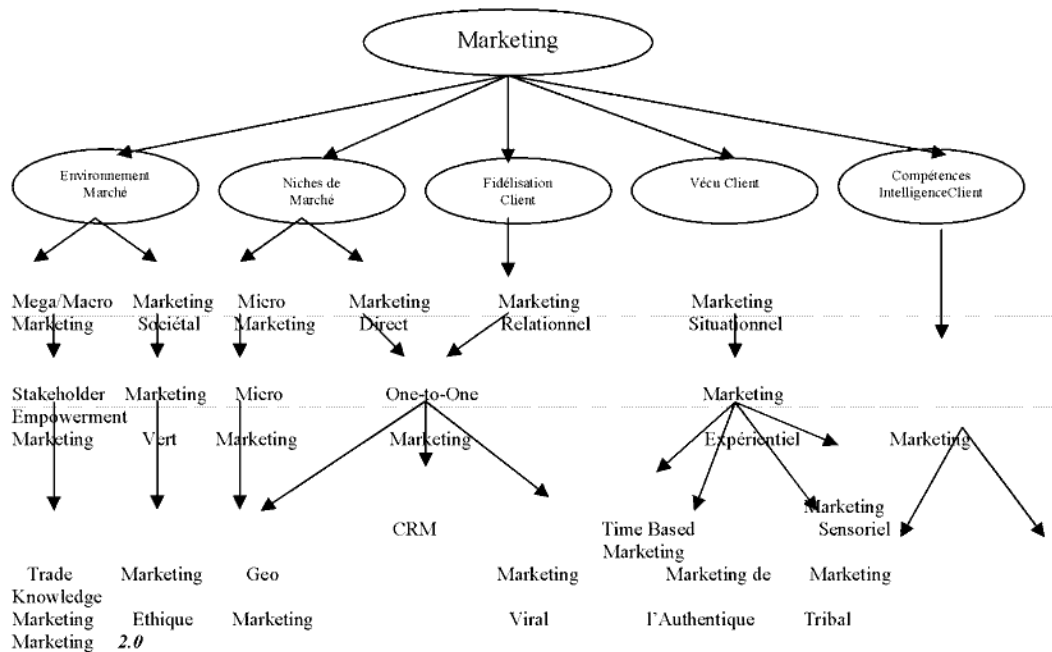


Figure 1 : Généalogie des innovations et les perspectives marketing BtoC
Source: après Cova, Louyot-Gallicher, 2006

Le Knowledge Marketing

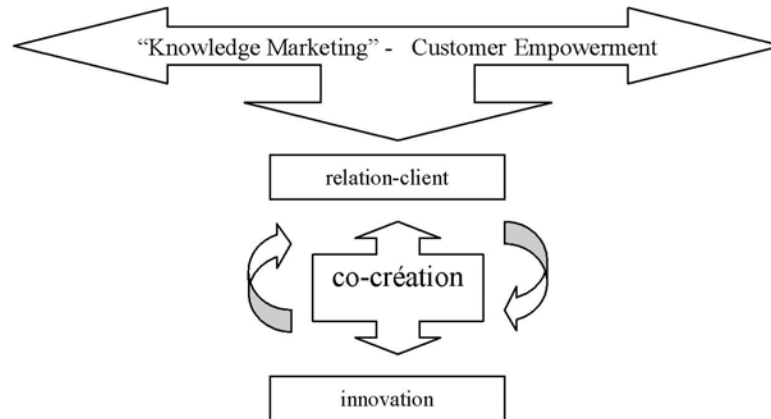
Le « *Knowledge Marketing* » se présente comme une méthode managériale, rassemblant des procédés permettant de (re)-donner du pouvoir au client par le biais du développement de ses compétences. Cette tendance conceptuelle (Curbatov, 2003) met en valeur les compétences collectives « clients-entreprises ». L'approche du *Knowledge Marketing* commande donc de repenser l'idée même de l'offre en ne la voyant plus simplement comme un système qui « sert » un objectif de gestion, d'étude du marché, mais comme un procédé destiné à mobiliser les ressources et à promouvoir les compétences des consommateurs par le biais de procédés d'apprentissage. Pour profiter au mieux de la capacité créative et des compétences du consommateur, et, dans le même temps, augmenter le stock de leurs connaissances, les organisations peuvent créer des plate-formes d'expérience, une infrastructure permettant un dialogue permanent avec les clients, de façon à en extraire des connaissances, tacites, complétant les connaissances *sur* les clients obtenues avec des techniques plus traditionnelles (ex : études de marché). Grâce à des procédés d'apprentissage conjoints, ces connaissances « cachées », difficilement exprimables, deviennent des compétences, mobilisables dans d'autres situations de consommation pour le client, et une source d'apprentissage organisationnelle, d'innovation et de création de valeur pour l'entreprise. L'entreprise doit aussi acquérir des

compétences stratégiques provenant du processus d'apprentissage du consommateur et d'innover à partir des connaissances provenant DU client.

En rassemblant des procédés de développement de compétences collectives « clients-entreprise », le *Knowledge Marketing* se présente comme un concept aidant les clients et les entreprises à créer des connaissances et à mettre en jeu leurs compétences respectives pour créer de la valeur. Plus précisément, elle se présente comme une technologie managériale composée de procédés de développement des compétences collectives des consommateurs et des entreprises.

Encadré : *Knowledge Marketing* du « Studio des Fragrances » de Galimard

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





connaissance organisationnelle



compétence : client - parfumeur

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

2. LA METHODE MANAGERIALE ET LES STRATEGIES DE « KNOWLEDGE MARKETING »

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

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

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

L'axe de compétences présente le niveau de compétences de clients et l'axe d'intégration du consommateur envisage le degré de sa participation dans l'expérience. En fonction du croisement de ces axes, les clients engagés possédant un niveau moyen de connaissances/compétences semblent la cible privilégiée des actions du *Knowledge*

Marketing. Ce niveau de connaissance des clients est capable d'évoluer par le biais de la co-création et d'apporter des compétences d'innovation aux entreprises.

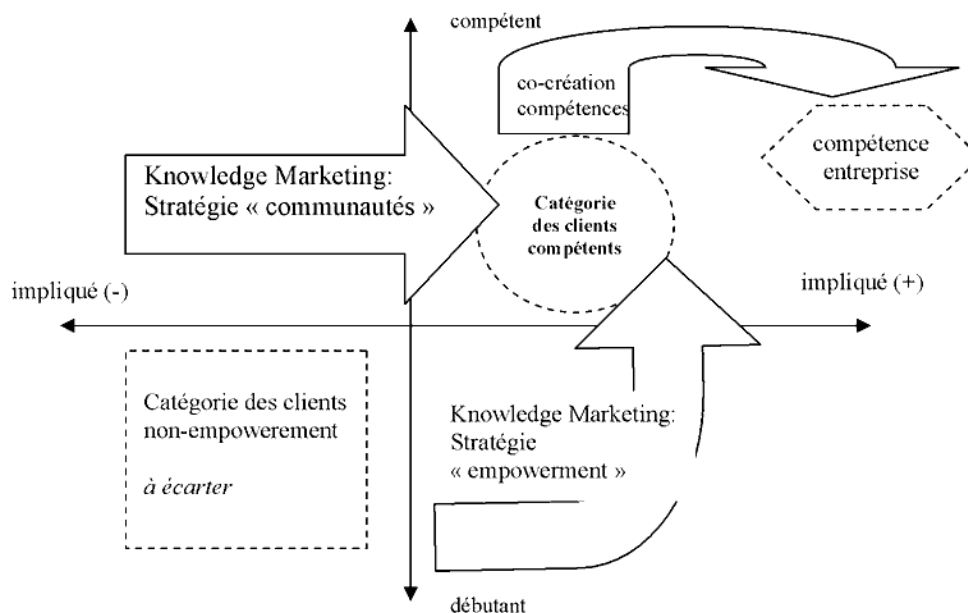


Figure 2 : La méthode et des stratégies de *Knowledge Marketing*

La stratégie communautaire consiste à intégrer les consommateurs novices ou ayant des compétences moyennes dans une communauté d'expériences. Ceci étant, ces communautés de consommateurs créatifs et les connaissances générées par ces communautés provoquent un changement profond du fonctionnement du marketing. Tout d'abord, la connaissance est créée par les membres de communauté regroupés autour de la même passion dont la nature est plus tacite qu'explicite ; ensuite, le marketer participe et interagit avec les clients comme un membre de la communauté et en tant que « client-expert » de solutions. Le client doté d'une compétence, créateur d'expériences communautaires peut apporter davantage de compétences dynamiques à l'entreprise que des études d'usages plus restreintes. En intégrant la question du développement de la connaissance/compétence communautaire, le *Knowledge Marketing* pourrait aussi se déployer dans le contexte du *web 2.0*, par le biais par exemple de la création de blogs parfumés conçus par les clients.

Vers une perspective « knowledge marketing 2.0 »

La perspective « intelligence client(s)/entreprise (s) » apparaît avec l'émergence de nouveaux modes de communication via le web (communautés de création, blogs, wikis, etc.) qui permettent d'aller au delà de la notion de « connaissance-client ». Les clients ont

la possibilité de gérer leurs connaissances et de les organiser en mobilisant leur intelligence, notamment, grâce au web 2.0. La nouvelle approche du web apporte à la fois des évolutions technologiques : re-formulation des langages de programmation, simplification des web-services avec des architectures ouvertes et modulaires pour plus de réactivité et de souplesse, amorce de structuration du contenu du web ; par ailleurs, il entraîne un changement en marketing avec de nouvelles approches comme le marketing collaboratif, l'intelligence collective, les réseaux sociaux, les plates-formes d'échanges. Les clients ont désormais le pouvoir de décider des contenus et fonctionnalités de produits/services qu'ils vont consommer, et celui d'organiser les flux, voire de les créer eux-mêmes, rendant visible l'intelligence collective. A ce jour, seules les industries de l'information, des logiciels, ont été bousculées par les concepts du web 2.0. L'approche qui permettra de concrétiser la dyade « intelligence et compétence client(s) /entreprise(s) » est encore loin d'être aboutie : vers un futur concept, le *Knowledge Marketing (2.0)* ?

Conclusion

La notion de « connaissance-compétence » au cœur de l'approche *Customer Empowerment*, participe à la régénération des rôles de l'entreprise et de ceux du client : l'entreprise est incitée à revoir la position fondamentaliste des approches classiques du marketing et à reconnaître le consommateur comme un client compétent dont elle peut apprendre ; le client qui retrouve un certain contrôle sur son expérience de consommation, voire sur la création de produit, est conduit à relâcher sa défiance vis-à-vis de l'entreprise. Le *Knowledge Marketing* est une innovation à deux titres : elle rassemble des procédés porteurs pour la conduite de projets innovants ; elle est par essence une innovation managériale. Le développement des compétences DU client peut avoir un impact sur des compétences des entreprises et la relation-client.

Références

1. Bonnemaizon, A., Cova, B., Louyot, M-C. (2006), Relationship Marketing in 2015: a Delphi approach, in *Actes de la 35ème Conférence de l'EMAC*, Athènes.
2. Carù, A. et Cova, B. (2006), Expériences de marques : comment favorise l'immersion du consommateur ?, *Décisions Marketing*, 41, 43-52.
3. Cova, B. et Louyot-Gallicher, M.C. (2006), *Innovator en marketing : 15 tendances en mouvement*, Collection EDF R&D, Lavoisier.
4. Cova, V. et Cova, B. (2001), *Alternatives Marketing*, Dunod.
5. Curbatov, O. et Roux, J-P. (2002 et 2004), Type de haut-parleur permettant la diffusion ondulatoire de fragrances, qui comporte un procédé de gestion des données propres aux utilisateurs et inhérentes au fonctionnement du dispositif, *Demande d'un Brevet d'invention* N° 0207891, *Bulletin Officiel de la Propriété Industrielle* I.N.P.I.
6. Curbatov, O. (2003), L'intégration du consommateur par le « *Knowledge Marketing* » : conception, production et consommation d'un produit personnel, *Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion*, IAE, Université de Nice-Sophia Antipolis.
7. Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G. (2002), Five styles of Customer Knowledge Management, And how smart companies put them into action, *Cahier de Recherche*, Université de Genève, HEC de Genève.
8. Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
9. Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge&Kegan Paul Ltd.
10. Von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA, MIT Press.

11. Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Drolet, A., Gourville, J., Muthukrishnan, A., Novemshy, N., Ratner, R., Wu, G. (2002), *Consumer Control and Empowerment : A Primer*, in *Marketing Letters*, vol 3, N°3.
12. Wright, L., Newman, A., Dennis C. (2006), Enhancing consumer empowerment, in *European Journal of Marketing*, issue special "Customer Empowerment", vol 40, 9-10.
13. Denegri-Knott, Zwick, Schroeder (2006), Mapping consumer power: an integrative framework for marketing and consumer research, *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°9-10.

Поступила в редакцию 29.05.2007 г.

Подсолонко Е., Курбатов О., Гэй М., Павлидис П., Гут Г., Лоуйот М-К., Боннемэйзон О. Компетенция клиента в центре клиентских полномочий и отношений с клиентами // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика, 2007. – Т. 20 (59). – № 1. – С. 259-266.

В центре подхода Клиентские Полномочия понятие "знание-компетенция" участвует в регенерации ролей предприятия и клиента: предприятие признает потребителя как компетентного клиента, которого оно может изучить; клиент, обнаруживший некоторый контроль над его опытом потребления, создания продукта, ослабляет свое недоверие по отношению к предприятию. Маркетинг Знаний является двусторонней инновацией: объединяет сильные ноу-хау для осуществления инновационных проектов; и по сущности является менеджерским нововведением. Развитие компетенции клиента может оказать влияние на компетенции предприятий и его отношения с клиентами.

Ключевые слова: знание-компетенция, регенерация ролей предприятия и клиента, нововведение, инновационные проекты, развитие компетенции.

Подсолонко О., Курбатов О., Гей М., Павлидис П., Гут Г., Лоуйот М-К., Боннемезон О. Компетентія клієнта в центрі клієнтських повноважень і відносин з клієнтами // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка, 2007. – Т. 20 (59). – № 1. – С. 259-266.

В центрі підходу Клієнтські Повноваження поняття "знання-компетентія" беруть участь в регенерації ролей підприємства і клієнта: підприємство признає споживача як компетентного клієнта, якого воно може вивчити; клієнт, виявивший деякий контроль над його досвідом споживання, створення продукту, послабляє свою недовіру по відношенню до підприємства. Маркетинг Знань є двосторонньою інновацією: поєднує сильні ноу-хау для здійснення інноваційних проектів; і по суті являється менеджерським нововведенням. Розвиток компетентії клієнта може оказати вплив на компетентії підприємств і його відношення з клієнтами.

Ключові слова: знання-компетентія, регенерація ролей підприємства і клієнта, нововведення, інноваційні проекти, розвиток компетентії.