

Innovater avec le *Knowledge Marketing* : 10^{ème} tendance conceptuelle en mouvement

Oleg Curbatov

Maître de Conférences – IUT de Saint-Denis, Université Paris 13

Responsable du Centre de Recherches GRIMM -TC

oleg.curbatov@orange.fr

Pascal Pavlidis

Maître de Conférences – HC- HDR – IUT de Saint-Denis, Université Paris 13

Directeur du Département TC - GRIMM

pascal.pavlidis@iutsd.univ-paris13.fr

Audrey Bonnemaizon - Université de Pau et des Pays de l'Adour

EDF R&D- Département Innovation Commerciale et Analyse des Marchés

Doctorante

audrey.bonnemaizon@edf.fr

Résumé :

Le Knowledge Marketing est une tendance marketing majeure identifiée par certains chercheurs et pratiquée dans quelques secteurs innovants. Cette communication appréhende cette tendance « en mouvement » sur un plan conceptuel : elle ne fait pas l'objet d'une théorie à part entière mais est le produit d'une « histoire », des théories, stratégies, techniques marketing s'écrivant autour du concept central de « compétences client ». Elle entretient également des liens privilégiés avec une problématique largement investiguée en sciences de gestion, l'apprentissage organisationnel, envisagé comme la création de connaissances organisationnelles.

Le Knowledge Marketing commence à imprégner les pratiques managériales. Deux projets conduits par le chercheur au sein d'entreprises ou institutions publiques illustrent la façon dont cette tendance peut se traduire sur le plan de l'action. Ces projets montrent aussi que le Knowledge Marketing n'est pas une boîte à outils supplémentaire : il revient aux organisations de façonner son contenu en fonction de leurs projets et visions stratégiques.

Abstract :

Knowledge Marketing is a major trend identified by some researchers and some firms are starting to use it in some innovative sectors. First, this communication considers this trend “in movement” on a conceptual way: it's not a real theory but it's the product of an “history” of theories, strategies, marketing techniques written around the central concept of “customers capabilities”. It has some strong links with a largely debated concept in management science: organizational learning as organizational knowledge creation.

Knowledge Marketing is starting to spread inside firms. Two projects conducted by the researcher inside firms or public institutions illustrate the way this trend could be translated on an operational perspective. Knowledge Marketing is not a supplementary tool box : every organization has to create the content of their own projects.

Innover avec le Knowledge Marketing : 10^{ème} tendance conceptuelle en mouvement ¹

Introduction

A l’image d’approches innovantes du marketing comme le marketing expérientiel le marketing sensoriel, le marketing de la relation client, apparues comme des alternatives à l’approche de marketing-management et des « 4P » dans les années 90, des courants plus récents ont émergé au début des années 2000 parmi lesquels : l’empowerment marketing, le marketing tribal, le Knowledge Marketing. Si les premières approches (expérientielle, etc…) sont censées être en rupture avec les approches traditionnelles en intégrant dans la démarche marketing les aspects subjectifs, émotionnels, de stimulation sensorielle au niveau individuel ou encore l’implication des NTIC, les dernières (empowerment et knowledge marketing) sont plutôt orientées vers le niveau collectif en prenant des dimensions et objets spécifiques. Certains courants ne sont pas encore stabilisés dans la littérature malgré leur attrait théorique et managérial souligné tant par les chercheurs que par les praticiens du marketing. Le concept de Knowledge Marketing s’est notamment développé au cours des six dernières années et a été présenté comme la 10^{ème} innovation du marketing dans l’ouvrage de Cova et Louyot-Gallicher (2006). Nous trouvons son positionnement dans le schéma généalogique du marketing relatif à l’objet « compétences client » et aux innovations du marketing.

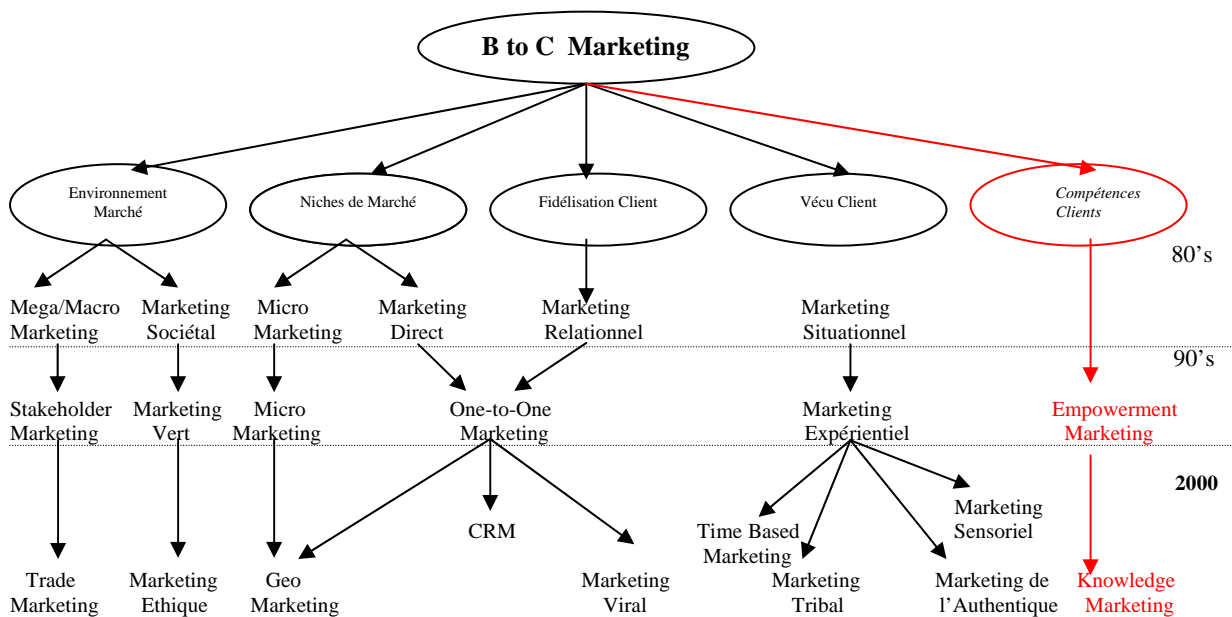


Figure 1 : Généalogie des innovation marketing B to C
 Source: Cova, Louyot-Gallicher (2006, p.11)

¹ Nous remercions Marie-Claude Louyot, responsable du pôle de recherche en marketing « Repères » d’EDF R&D pour sa collaboration à la rédaction de cet article.

Avec l'apparition de ce nouvel objet du marketing (compétences clients), diverses représentations théoriques du « Knowledge Marketing » (Curbatov, 2001) ou marketing fondé sur les connaissances » ainsi que des pratiques manageriales sont à reconsidérer. Parmi les plus citées dans la bibliographie et sur Internet nous trouvons (hormis l'empowerment marketing) des approches voisines telles, le marketing de procurement (Cova et Cova, 2001), le Customer Knowledge Management (Gibbert et al 2002).

On trouve également des représentations du marketing plus « simplistes » et éloignées de l'objet « compétences clients » se réduisant à une simple adaptation de « l'économie basée sur la connaissance » aux fondements du marketing-mix (Achrol et Kotler, 1999). Seuls les connaissances sur le client (*about customer*) utilisées dans le développement de nouveaux produits y sont prises en compte : besoins, préférences, comportements, vis-à-vis des offres des concurrents, des canaux de distribution. Une autre représentation éloignée de la connaissance-client (*from customer*) est donnée par l'approche de Customer Relationship Management (CRM) qui attribue aux systèmes d'informations un rôle central dans la production de connaissance sur les clients (*about customer*). Le cœur de métier de certaines sociétés américaines comme par exemple « KnowledgeMarketing » est l'usage et la distribution de la connaissance par le biais de web, newsletters, mailing, spams, etc. Celle-ci constitue les ressources et les compétences que l'entreprise met en œuvre afin de gérer les relations client et fidéliser. Cette approche ne s'intéresse guère au développement des compétences provenant du consommateur. La polémique s'articule donc autour de la problématique : « *connaissance provenant du consommateur versus connaissance de consommateur* » (Gibbert et alii ; 2002). Alors que le CRM, se définit en rapport à la perspective de « fidélisation client », concept largement établi dans la littérature, la définition européenne (Curbatov 2001, 2005) du *Knowledge marketing* est liée à l'objet « compétences-connaissance client » dont la nature et les modes de création ne sont pas encore théoriquement stabilisés. Nous proposons donc la problématique de recherche suivante : ***comment appréhender le Knowledge Marketing en s'appuyant sur la diversité des approches théoriques et managériales qui gravitent autour de cette tendance innovante?***

Afin de répondre à cette problématique nous verrons dans un premier temps que le Knowledge Marketing s'inscrit dans un marketing « en mouvement » : dernier avatar de l'« Empowerment Marketing » initié à la fin des années 90, il s'inspire d'autres approches marketing plus récentes. Dans un deuxième temps, nous éclairerons cette dimension théorique au travers de différents projets de Knowledge Marketing qui ont permis à des entreprises ou à des institutions publiques d'innover.

I. L'approche conceptuelle du Knowledge Marketing en mouvement

Cette partie théorique explore en un premier temps les mouvements conceptuels qui ont forgé le Knowledge Marketing : *l'Empowerment Marketing*, puis, une approche intermédiaire, le *marketing de procurement* (dont l'élément théorique central est l'appropriation), *le customer empowerment*, notion considérée aujourd'hui au cœur des réflexions innovantes par certains experts du marketing relationnel puis une approche intermédiaire, enfin elle abordera la littérature consacrée au développement des connaissances/compétences des consommateurs et de l'entreprise.

1.1. Le panorama évolutif du marketing fondé sur la compétence des consommateurs

L'empowerment marketing

Apparu dès le début des années 90 avec le courant postmoderne qui réfute la césure entre consommation et production, l'Empowerment Marketing (Firat et Schultz, 1997) constitue la philosophie sous-jacente au knowledge marketing. Cette démarche refuse le « totalitarisme » des entreprises à l'égard des consommateurs dont seuls les systèmes CRM se font la courroie de transmission. Il s'agit de répondre à l'aliénation du pouvoir des consommateurs en les aidant à agir de manière proactive en mettant en jeu leurs compétences tant dans la définition de l'offre de l'entreprise que dans la production. Les marketeurs se voient alors redéfinir leur rôle en s'appuyant sur les communautés de clients cherchant à socialiser leur expertise, leur expérience (Cova, Louyot-Gallicher, Louis-Louisy, 2003). On retrouve en partie ces éléments dans le marketing de procuration et dans le customer empowerment.

Le marketing de procuration

Le marketing de la procuration 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 ». 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 partagées par le consommateur et le producteur. Cova et Cova (2001) proposent un marketing de la procuration qui se fonde à la fois sur les ressources de l'entreprise et sur les compétences collectives des consommateurs. L'approche de marketing de la procuration est centrée sur le principe de mise en relation du concept d'expériences de consommation avec la volonté d'appropriation des consommateurs. Il s'appuie sur la vision d'un consommateur-acteur qui cherche à apporter sa touche personnelle lors de ses expériences de consommation et le détournement d'usages. Ce type de stratégie marketing permet de prendre en compte tous les usages et sens alternatifs et fragmentés que les consommateurs pourraient inscrire dans leurs expériences d'appropriation. Les stratégies d'offre prédéterminées doivent être abandonnées au profit d'un « *marketing modéré* » qui permet aux consommateurs d'utiliser au mieux leurs compétences collectives pour produire l'expérience qu'ils vivent. 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. L'offre de l'entreprise s'élabore autour de processus permettant de mobiliser et supporter la mise en jeu des compétences des clients.

Le customer empowerment

« *Le pari que nous prendrons est le développement formidable des approches marketing centrées sur la mise en jeu des compétences du consommateur. Alors que le Knowledge Marketing (innovation N°10) n'en est qu'à ses premiers balbutiements et n'est pas encore une appellation stabilisée, la notion de customer empowerment semble être le cri de ralliement des réflexions innovantes aujourd'hui* » (Cova et Louyot-Gallicher, 2006). Une étude prospective de type Delphi sur le devenir du marketing relationnel à l'horizon 2015, mise en

œuvre au sein d'EDF R&D (Bonnemaizon, Cova, Louyot-Gallicher, 2006) et à laquelle ont participé douze experts européens de la discipline, confirme cette proposition.

Cette étude démontre que le customer empowerment, est une tendance rassemblant un fort consensus. Selon ces experts mis en jeu, le customer empowerment est d'abord un état de fait, fruit d'une autre tendance forte : la résistance du consommateur concernant notamment la divulgation de ses informations.

Le consommateur « résistera » de plus en plus aux entreprises (Payne, Gummesson, 2006)² et sera réticent à leur fournir des informations et cela d'autant plus qu'il éprouvera le sentiment de saturation provoqué par l'abondance des messages marketing qui lui sont adressés. Cette « résistance », proche de l'état de guerre pour certains (Hetzl, 2006) se traduira principalement par un rééquilibrage des rapports de force où le consommateur reprendra le contrôle de la relation en devenant un gestionnaire actif de ses propres informations (Ford, 2006).

En effet, ces dernières constituent des « zones d'incertitudes » pour les entreprises et redonnent ainsi aux clients une forme de pouvoir de négociation dans une relation qui ne sera plus imposée par l'entreprise (B to C) mais davantage à l'initiative du client (C to B) (Gummesson, 2006). Les clients se serviront de ces informations pour structurer leurs échanges : ils inventeront de nouvelles règles du jeu en choisissant par exemple de ne livrer certains types d'informations liées à leur profil qu'à certaines entreprises (Benayas, 2006) et privilégieront davantage des entreprises engagées socialement, ou toute structure alternative proposant d'autres modes de relation au marché reposant sur des bases plus sociales que mercantiles (Hetzl, 2006). Le customer empowerment reflète aussi la capacité renforcée du consommateur à accéder, comprendre, partager l'information (Costabile, 2006). En effet, l'asymétrie d'information au profit des fournisseurs se voit de plus en plus réduite grâce aux technologies de l'information qui facilite l'émergence de consommateurs informés, capables de choix éclairés. La prolifération des blogs sur lesquels les consommateurs échangent des informations ou les sites web créés par les entreprises permettant aux consommateurs d'échanger et de comparer la qualité et le prix des produits pour effectuer les bons choix en sont des manifestations significatives.

Le customer empowerment, peut être également appréhendé en terme de stratégie. Le customer empowerment (ou client empowerment ou consumer empowerment) consiste alors à redonner le pouvoir aux clients, à leur laisser « prendre le contrôle » de variables marketing traditionnellement prédéfinies par l'entreprise (détournement des 4Ps) comme la distribution, l'information produit, la réalisation du service ou encore la communication sur la marque....puisque'ils en ont de plus en plus les compétences (seuls ou en groupes) (Wathieu, 2005).

Pour l'entreprise, cela a deux implications majeures : « laisser » signifie accepter de perdre le contrôle sur les variables marketing en reconnaissant les compétences du client, leur créativité, leur capacité d'appropriation et de détournement des produits ou services ; cela signifie également aider les consommateurs à prendre le contrôle de ces variables en mettant en jeu et/ou développant leurs compétences. Si Von Hippel (1986) a déjà mis en avant le rôle clé des « *lead users* » en matière d'innovation en B to B, l'implication des clients dans le processus d'innovation demeure encore rare en B to C. Ce pose donc la question des nouveaux comportements organisationnels que l'entreprise doit adopter pour tirer au mieux parti de la capacité créative du consommateur B to C.

Les organisations peuvent se servir de la relation, de l'expérience de consommation pour aider le consommateur à prendre le contrôle de certaines variables du mix marketing, seul ou en groupe (communautés), afin de co-crée de la valeur. L'expérience en question doit être

² Rapport interne EDF R&D (2006) à diffusion restreinte

pour cela non pré-déterminée par l'entreprise, appropriable par le client c'est-à-dire « *au cours de laquelle il peut imprimer sur le produit, le service ou l'espace, un sens qui lui est propre, façonner l'offre de l'entreprise* » (Cova et Louyot-Gallicher, 2006).

Grâce à aux forums virtuels par exemple, certaines entreprises invitent le consommateur à devenir co-designer (Prahalad et Ramaswamy, 2004) : les communautés de motards roulant en Harley Davidson mettent en œuvre leur « *créativité existentielle* » (Steven et alii., 2006) en personnalisant leur véhicule ; le constructeur a avalisé cette pratique en regroupant les utilisateurs au sein de « Harley Owners Groups » (HOG). Ce procédé permet à l'entreprise d'étudier les modifications apportées aux Harley par les motards, pour les réintroduire dans des versions ultérieures.

Un autre procédé consiste à s'intéresser à la connaissance *des* clients. 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 (consommateurs-producteur), ces connaissances « cachées », difficilement exprimables, deviennent des compétences, actualisables, mobilisables dans d'autres situations de consommation pour le client, et une source d'apprentissage organisationnelle et de création de valeur pour l'entreprise. Autrement appelée *knowledge marketing*, cette stratégie offre des occasions de fidéliser les clients qui se sentent alors reconnus comme co-développeur d'expériences et partenaire de l'entreprise.

Le Knowledge Marketing se présente ainsi comme une technique, rassemblant des procédés permettant de (re)-donner du pouvoir (customer empowerment) au client par le biais de développement de ses compétences.

Le knowledge marketing

Tendance conceptuelle, le « Knowledge Marketing » (Curbatov, 2001, 2003 ; Pavlidis et Curbatov, 2005) 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, mais comme un procédé destiné à mobiliser les ressources et à promouvoir les compétences des consommateurs par le biais de ce procédé d'apprentissage. De son côté, l'entreprise doit aussi acquérir certaines compétences stratégiques provenant du processus improvisé d'apprentissage du consommateur. Il fallait songer à un concept aidant les clients et les entreprises à créer des connaissances et mettre en développement leurs compétences collectives pour créer de la valeur.

La définition proposée :

Le Knowledge Marketing est un ensemble de procédés de développement des compétences des consommateurs et des entreprises qui résulte de la création de connaissances et de valeur.

La complexité des produits à caractère « participatif » et les divers types de compétences que peut développer le client ont fait évoluer le marketing vers la notion fondée sur la création de connaissances des clients et des membres d'entreprises. Le processus de création de connaissances organisationnelles est lié à celui de création de compétences «clients-entreprises». Il est dynamique et c'est le « Knowledge Marketing » qui propose des actions communes entre les clients et les entreprises en vue de créer de la valeur. L'intégration de la notion de compétences des clients, qui sont dans ce cadre des co-producteurs d'offre au sein des entreprises, permet de détourner modérément le marketing vers une approche de création

des compétences « clients-entreprises ». L'approche du « Knowledge Marketing » a donc une finalité qui se décline de la façon suivante : identification, partage, création et diffusion des connaissances et des compétences collectives « clients-entreprises ».

« Alors que l'idée de connaissance du consommateur est centrale au marketing, elle n'est souvent comprise que dans le sens restreint et manipulateur selon nous : tout connaître sur le consommateur pour le satisfaire et fidéliser. 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 devra prendre en compte l'Autre, le consommateur, non en apprenant sur lui mais en apprenant de lui, de son expertise, de ses expériences... » (Cova et Louyot-Gallicher, 2006, p.224). Alors l'objet de marketing « compétence – connaissance » prend tout son intérêt pour être étudié plus profondément.

1.2. L'objet « compétence - connaissance » en Knowledge Marketing

Des travaux les plus significatifs concernant les « connaissances/expertises des consommateurs » ont été récemment menés en marketing par Aurier et N'Gobo (1999), Holt (1995), Aurier et Passebois (2002) et sont centrés sur les connaissances détenues dans la mémoire des consommateurs. Ces travaux s'intéressent essentiellement au processus de traitement des informations stockées dans la mémoire en distinguant le savoir déclaratif (informations sur les produits) et le savoir procédural, l'expertise du consommateur. Les recherches montrent que la connaissance du consommateur influence les principaux aspects du traitement de l'information existante stockée dans la mémoire du consommateur quelque soit sa nature (déclarative ou procédurale). Elles négligent néanmoins les mécanismes de création de nouvelles connaissances chez le consommateur en action avec le producteur et l'émergence de la connaissance expérientielle (à l'exception de quelques recherches menées par Sylvander et all., 2004).

Nous insistons dans nos recherches sur la création de nouvelles connaissances par le consommateur en action avec le producteur, voire la création des savoirs par l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel peut se définir « comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 1994), il est lié à la création de savoirs organisationnels. Nous constatons que le client est de plus en plus impliqué, dans un apprentissage organisationnel ce qui lui permet de créer diverses formes de savoirs. Le domaine d'apprentissage organisationnel est très riche et nous lui consacrons ici une partie, « le rôle des connaissances tacites et explicites dans la définition du knowledge marketing ».

Dans le domaine organisationnel on distingue deux types de connaissances (Reix, 1996), *explicites et tacites*.

- La connaissance *explicite* est une forme de connaissance objective qui peut être transmise, sans perte d'intégrité. Un code standardisé et explicite permet de véhiculer l'information porteuse de cette connaissance ;
- la connaissance *tacite*, implicite, est par opposition, une forme de connaissance subjective qui est difficile à traduire dans un discours. C'est un ensemble de valeurs et de normes acquises *dans* et par la pratique.

La connaissance tacite est une connaissance procédurale correspondant à un processus, à des activités et n'est pas séparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation. Elle est contenue dans la tête des experts et on parle d'un ensemble de connaissances intimement liées à l'expérience personnelle. Ces connaissances, proches du savoir-faire, de l'habilité, de

l'intuition sont relatives aussi bien à l'exécution des expériences quotidiennes qu'à des compétences managériales. La connaissance tacite, (implicite) est une forme de connaissance impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage. Comme l'indique Polanyi (1960), « *nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer* ».

Plus que de connaissances, nous avons évoqué la notion de compétences des consommateurs : parler de compétences revient à se positionner dans le domaine de l'action, de l'activité, de l'expérience. Les gestionnaires s'accordent généralement pour dire que la compétence est « *la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie* » (Beyou, 2003). La compétence est donc la mise en oeuvre de différents types de connaissances, de comportements adéquats vis-à-vis de la situation, d'expériences, de processus de résolution de problèmes. Différenciée des connaissances, la compétence peut être utilisée et recrée dans des contextes variables. Dans notre vision, le client « compétent » sera celui qui, ayant créé des connaissances par ses propres expériences dans un domaine spécifique, sera capable de les réutiliser dans d'autres situations de consommation, en les mettant en oeuvre pour obtenir/créer une valeur.

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

Le concept de compétences organisationnelles

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

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

Le concept de compétences individuelles

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

En français on utilise le terme « savoir » qui demeure quelque chose d'acquis et indique une certaine pérennité. Pour décrire ces divers types de savoirs on utilise dans la littérature managériale un seul mot : *Knowledge*. Nous générons un terme « *Knowledge Marketing* » détourné vers la notion de compétences « *clients-entreprises* ».

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

- La compétence est un processus combinatoire entre savoirs, savoir-faire et savoir-être. Ce processus est caractérisé par une intention sans laquelle le consommateur ne peut pas donner un sens aux informations et réaliser un jugement de valeur. Une intention est souvent exprimée par les visions pour évaluer et s'approprier les compétences acquises, ce qui relève selon Nonaka et Takeuchi (1997) de la communication et de l'adhésion collective aux valeurs

fondamentales. La typologie des valeurs proposée par Holbrook (1999) s'avère importante pour préciser la notion de compétence en marketing.

- La compétence n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent (reconnaissance par les consommateurs ou par le producteur) ; on ne peut dire que le consommateur est compétent dans l'absolu, en revanche, on dira qu'il est compétent dans tel domaine, pour mener telle activité, pour réaliser telle expérience. Néanmoins, l'autonomie est une condition importante permettant au consommateur de s'approprier ces compétences...
- La compétence se révèle dans la mise en oeuvre, des expériences (actions du consommateur). La diversité des compétences du consommateur est liée aux types d'expériences, à la multiplicité de ses actions et provoque la création de connaissance.
- La compétence est liée au projet ou à un contexte dans lequel le consommateur réalise ses expériences. Même si le consommateur se trouve dans la situation de l'expérience ludique, il apprend tacitement et ses acquis lui servent pour d'autres expériences, ce que Nonaka et Takeuchi (1997) appellent « redondance » ou exprimé différemment - « expériences redondantes », « redondance d'acquis expérimentiels » qui contribuent à la création des connaissances et des compétences.

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

- du tacite vers le tacite : socialisation. Par interaction forte, la connaissance tacite d'une personne ou d'un groupe peut devenir la connaissance d'autres personnes ; l'apprentissage, l'« intégration » au sens courant de ces termes, correspondent très concrètement à ce concept de socialisation. C'est aussi un processus d'identification des connaissances tacites.
- du tacite vers l'explicite : extériorisation. Des pratiques considérées comme efficaces sont explicitées dans un discours formalisé (tout au moins dans certaines limites). Cette étape consiste à codifier et capitaliser des connaissances.
- de l'explicite vers l'explicite : combinaison. Par le biais d'un langage commun et de mécanismes de communication variés les connaissances explicites d'individus sont rapprochées, combinées... pour produire des connaissances nouvelles. C'est une phase d'enrichissement des connaissances.
- de l'explicite vers le tacite : intériorisation. Par répétition, on enracine la connaissance explicite dans des séquences pouvant atteindre le stade du réflexe en adaptant le schéma explicite aux conditions spécifiques. C'est une phase d'appropriation et de diffusion des connaissances.

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

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

Considérons globalement un procédé de création de connaissances. Nous avons montré que la connaissance tacite joue un rôle important pour la création de produits expérientiels, et qu'une mise en surface de la connaissance tacite des consommateurs peut constituer une démarche tout à fait porteuse pour les entreprises. L'identification de la connaissance tacite est suivie par la codification. Elle suppose un processus d'extension qui vise à convertir la connaissance tacite en connaissance explicite et un processus de représentation ou création de codes qui autorise la communication entre le consommateur et le producteur en vue de la création d'expériences.

Comment identifier, capitaliser, enrichir, diffuser la connaissance du consommateur et créer de nouvelles expériences de consommation ? Si les phases de création des connaissances et des compétences des consommateurs s'avèrent cruciales, il n'existe pas véritablement d'outils méthodologiques pratiques permettant leurs créations en marketing classique.. Les premiers apports du « Studio de Fragrances » de Galimard et du web parfumé comme supports méthodologiques de création des connaissances sont ainsi présentés ci-dessous.

II. Les pratiques managériales du Knowledge Marketing en mouvement

Dans cette partie de communication nous explorons les projets de Knowledge Marketing qui ont évolué depuis leur naissance. Le projet de création de parfum personnel par le client chez le parfumeur Galimard est devenu un exemple classique pour montrer comment se créent les compétences et les connaissances des clients et de l'entreprise, le projet du web parfumé « exhalia » présente un procédé selon lequel les clients-internautes peuvent créer de nouvelles connaissances pour les produits/services associés à la diffusion des fragrances via l'Internet.

2.1. Le processus de création du parfum personnel et de connaissance organisationnelle

Dans ce paragraphe nous décrivons le processus de création de connaissances chez les clients-stagiaires, créateurs de leur parfum personnel et celui des parfumeurs de Galimard.

Le processus de création d'un parfum personnel constitue une étude qualitative empirique faite dans un cadre de recherches qui valide le concept de création de la connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise Galimard. La méthodologie de type « observation participative » et la méthode expérientielle pratiquée par le chercheur ont été choisies pour mener cette étude (Andreani et Conchon, 2001). Le chercheur participe dans un premier temps à la création de son parfum personnel. Le chercheur se met enfin à la place du parfumeur lors de la création des parfums par les clients de Galimard afin de comprendre le phénomène organisationnel.

L'illustration de la dynamique de création des compétences et du parfum personnel

Nous validerons une proposition centrale qui est la suivante : le parfum se présente comme le support d'une connaissance et se crée par des phases de conversion par interactions « client-producteur ». Le fait d'intégrer le client dans les phases de création de la connaissance organisationnelle le différenciera du modèle organisationnel du Knowledge Management et deviendra l'objet de conceptualisation du Knowledge Marketing. Le procédé de l'Olfactif Knowledge Marketing permet ensuite d'observer la création des savoirs (du consommateur et du producteur) et de les valoriser dans d'autres contextes de consommation/production via leurs compétences. Afin de démontrer cette phase cruciale, nous présentons un procédé de

conversion de connaissances dans son intégralité selon les quatre phases que nous avons précédemment définies (identification, partage, création et diffusion) et nous validons ces propos par la création d'un parfum personnel.

Identifier et repérer les compétences

La proposition de départ du procédé de l'Olfactif Knowledge Marketing est qu'une fragrance est un support de connaissance. Elle est plutôt de nature « expérientielle » car :

1. les connaissances des fragrances sont apprises par les expériences quotidiennes des individus et font partie intégrante du contexte de l'expérience. Les connaissances tacites se composent d'éléments expérientiels. ;
2. ici, les connaissances des fragrances que possèdent les individus sont difficilement formalisables et transmissibles par le langage ; en effet, les représentations mentales des fragrances sont intégrées dans le schéma général de l'individu et ne peuvent en être séparées et formalisées à part. Les connaissances tacites se composent également d'éléments cognitifs.

La socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites tels 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. Par exemple, les clients travaillent avec le 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 forment le client. Les collaborateurs observent les aptitudes des clients, leur attention, leurs gestes, les pratiques etc. Le processus d'apprentissage collectif débute bien avant la création d'un parfum. La connaissance tacite partagée sera mobilisée ensuite au cours de la création du parfum. Nous constatons la présence d'une connaissance tacite chez le client-stagiaire issue de ses expériences olfactives. Une fragrance olfactive est un support d'une connaissance tacite et qui se transforme lors de la création d'un parfum en d'autres types de connaissances.

L'acquisition de la connaissance tacite se fait par l'expérience et par l'observation. Le 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 son expérience, le client-stagiaire apprend les techniques élémentaires de création du parfum, alors qu'il apprend la connaissance tacite du parfumeur par la pratique et l'observation. 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.

Capitaliser les compétences

Le deuxième volet est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est le processus qui est le plus important lors de la création de la connaissance parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de concepts, hypothèses ou modèles. 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 créer. 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.

Le processus de conversion des 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, le parfumeur lui propose de sentir des échantillons-parfums caractérisant les familles olfactives. Cela permet ensuite aux assistants de proposer les fragrances correspondant à chaque famille pour les guider dans la création du concept personnel du parfum. Ce choix est un acte de conversion vers la connaissance explicite.

C'est un processus à la fois individuel et collectif. Le mode d'extériorisation de la conversion des connaissances se retrouve typiquement dans le processus de création du concept du parfum et est déclenché par le dialogue ou la réflexion collective. Très souvent, il suffit de connaître le groupe du parfum préféré, le parfumeur doit donc développer les compétences du stagiaire afin de conduire une construction du concept personnel.

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 le 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.

Le client a toujours tendance à choisir les essences qui correspondent à sa mémoire olfactive, issue de l'expérience d'appropriation des fragrances par le passé. Le parfumeur retient les connaissances du client-stagiaire projetées dans le parfum afin de les combiner avec les siennes et de créer des tendances des nouvelles créations.

Enrichir les compétences

La combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites. La nouvelle configuration des informations existantes peut mener 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.

Chez le client-stagiaire, le mode combinatoire est réalisé quand une essence intermédiaire se mélange avec d'autres essences. Au milieu de la création, le parfumeur vérifie si l'accord olfactif est bon. Ainsi le parfumeur croise les connaissances du client-stagiaire avec les siennes. La phase de croisement, de combinaison génère une nouvelle représentation (connaissance) du parfum auprès du client et du parfumeur.

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* » et créer une nouvelle

connaissance chez les deux participants. Le support de cette nouvelle connaissance est un nouveau parfum ou les intentions 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, de la combinaison de connaissances du client-stagiaire et du parfumeur. Le processus du marketing se construit donc par la conversion complexe des connaissances en compétences collectives « client-producteur ».

Approprier et diffuser les compétences

L'intériorisation est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant ». Quand les expériences de socialisation, d'extériorisation et de combinaison sont intériorisées dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou de savoirs-faire, elles deviennent des actifs qui peuvent être valorisés.

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.

Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit présentée sous forme de formules de parfums. 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 de l'entreprise et des clients.

Les pratiques de composition de parfums personnels ont évolué avec l'ouverture du « Studio des parfums » à Paris où le parfumeur capitalise les expériences des clients et innove à partir du traitement de ces éléments expérientiels (voir annexe).

2.2. Le projet du web parfumé comme un outil de création des connaissances produits/services

Dans le cadre du projet exhalia® mené en 2003, France Télécom R&D a testé avec ses partenaires les usages et l'utilisation des équipements de diffusion de fragrances associées à la navigation sur le web, à travers des applications multimédia/Internet « olfactives ». La Branche de Recherche et de Développement (DMI/ADIS) a réalisé un test-utilisateur qualitatif auprès d'une douzaine de personnes en novembre 2003. Le projet a été transféré à une entreprise, « Exhalia », qui exploite actuellement les résultats de la R&D. Le département « Techniques de Commercialisation » et le Centre de Recherches GRIMM de l'IUT de Saint-Denis ont réalisé une étude quantitative et ils ont réinterprété et donné un sens aux résultats qualitatifs et quantitatifs dans le cadre de recherches en « Olfactif Knowledge Marketing » 2001-2005. L'étude qualitative qui est déployée dans cet article présente les résultats de l'évaluation réalisée auprès de 12 utilisateurs potentiels.

L'objectif de "l'Olfactif Knowledge Marketing" est transversal à celui de France Télécom R&D : recueillir des éléments de création de connaissances sur la diffusion de fragrances associée à la navigation sur le web : impressions et représentations, appréciations des applications du concept de web parfumé ; premières réactions de détection des connaissances expérientielles d'utilisateurs en navigation ; mesures qualitatives et interprétation du phénomène de conversion/création de connaissances avec les outils du web parfumé.

Le service évalué concerne les applications multi-média olfactives présentes sur le portail www.exhalia.com et qui fédère les sites olfactifs des partenaires. Six applications étaient proposées au moment de l'évaluation : Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne (gastronomie) ; Cacharel (parfums) ; Dreamlanes (vidéos de relaxation multi sensorielle) ; Isabelle Rozenbaum (photographe culinaire) ; Stations Nouvelle Vague Bretagne (tourisme) et Ville de Grasse (tourisme).

Le diffuseur et les fragrances :

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

Méthodologie :

L'évaluation par test utilisateur a été réalisée au Laboratoire d'Essai des Produits et Services (LEPS) de France Télécom R&D à Rennes. Les tests étaient individuels sur une durée d'environ 2 heures. Profil : 12 participants, 7 hommes et 5 femmes. Les séances ont été enregistrées sur support audio-vidéo par France Télécom R&D.

Protocole de test :

Accueil et entretien préliminaire + impressions spontanées à l'évocation du « web parfumé ». Consultation de la présentation animée « Senteurs et multimédia ». Exploration libre du site portail <http://www.exhalia.com>; Exploration des applications multimédia olfactives (nombre et ordre variables selon les centres d'intérêts du participant) + commentaires et appréciations pour chacune.

Entretien final : synthèse des appréciations, motivations et freins vis-à-vis du service proposé, perception sur les prix acceptables, les modèles de distribution et les usages potentiels.

Il est important de noter ici que la connaissance tacite d'une fragrance peut être partagée avec d'autres connaissances tacites du consommateur, c'est une étape de repérage des compétences. Nous montrerons que l'articulation entre des modèles tacites et des modèles explicites est un facteur de succès de création de nouvelles connaissances. Cela suppose qu'une partie de la connaissance tacite, incorporée dans une fragrance et diffusée par les outils multimédia parfumés, est capitalisée en une connaissance explicite en mobilisant les schémas expérientiels et le vécu de l'individu. Ainsi, une conversion de connaissance tacite vers explicite de la fragrance pousse à la combiner avec d'autres connaissances explicites fournies par le multimédia/Internet (informations-texte, commentaires verbaux) et donc à l'enrichissement à la création d'une nouvelle connaissance/concept. Le procédé de l'Olfactif Knowledge Marketing permet ensuite de créer de nouveaux savoirs (du consommateur et du producteur) et de les valoriser dans d'autres contextes de consommation/production via leurs compétences. Cette connaissance est ensuite appropriée et diffusée aux divers niveaux de l'organisation et de la clientèle. Afin de d'illustrer cette phase cruciale, nous présentons un procédé de conversion de connaissances dans son intégralité en quatre phases et nous validons

ces propos par les exemples d'utilisation de l'Internet parfumé en s'appuyant principalement sur les applications du BIVB et de la Ville de Grasse.

Repérer et identifier les compétences

Phase de conversion entre les connaissances tacites (tacite-tacite) consistant en un partage de modèles mentaux de manière non-verbale via l'observation, l'imitation, l'appropriation et l'immersion dans le contexte/pratique. Une partie des connaissances tacites des fragrances réside déjà chez l'utilisateur du multimédia qui doit partager dans le contexte spécifique multimédia avec les représentants-démonstrateurs d'outils qui détiennent aussi leurs propres connaissances tacites. C'est une phase de socialisation qui permet de confronter leurs connaissances tacites apprises par expérience(s) (connaissance d'une fragrance, connaissance d'attitudes des utilisateurs, etc.). Le partage de ces connaissances entre les individus ayant des passés, des expériences et des motivations/rationalités différentes constitue une étape critique pour que la création de connaissances puisse avoir lieu. Les émotions, les sensibilités et les modèles mentaux des individus doivent être partagés afin d'établir une confiance mutuelle. Les premières impressions partagées dans un contexte social, mais sans paroles, représentent le partage de connaissances tacites.

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

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

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

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

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

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

L'étape de la « socialisation » qu'elle soit physique ou virtuelle est indispensable pour que la conversion de connaissances tacites ait lieu. La connaissance tacite fournie par une observation des images et la connaissance tacite fournie par une détection des fragrances sont susceptibles d'être convertibles entre elles de manière « tacite-tacite ».

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

Application « Ballade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

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

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

Application « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »
 « On a l'impression d'y être, c'est un plus, c'est une vraie visite, on pourrait rentrer dans l'écran, sinon l'écran sans les odeurs, c'est neutre »
 « On a l'impression plus d'avoir voyagé dans l'espace, presque d'y avoir été, j'étais dedans »
 « c'est toujours un petit charme quand on s'intéresse au vin, l'odeur d'un vin est très importante, presque autant que le goût ». « Oui, on est plus dans le contexte quand on fait la visite »
 « Les sensations ne sont pas les mêmes : les images sont très jolies, et les fonds musicaux, ça transporte ; mais les odeurs en plus, ça évoque bien, on y pense tout de suite, on le sent tout de suite...l'imagination... »

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

Capitaliser les compétences

La connaissance tacite des utilisateurs du multimédia/Internet olfactif peut devenir explicite via une fonction d'identification métaphorique/imaginaire d'une fragrance qui s'approche par analogie de l'image/son fournie par le site (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Les utilisateurs donnent une nouvelle interprétation de l'expérience de visites des sites parfumés via l'identification des fragrances. Ici, l'expression d'une fragrance est équivalente à une métaphore olfactive qui permet de créer une nouvelle interprétation d'expérience en demandant à se référer à une autre expérience personnelle olfactive.

Les expressions suivantes sont citées souvent par les utilisateurs selon leurs expériences :

« Ah, ça sent bon ! Cela sent vraiment quand... (cite une expérience) »

Nous sommes ici dans le phénomène proustien d'une métaphore d'expériences olfactives. Cette métaphore olfactive abstraite permettra de construire de nouvelles réalités concrètes.

Ce processus d'explicitation métaphorique des fragrances permet de créer et de reconstruire la réalité des vins d'une nouvelle façon. Par exemple, les fragrances comme « cassis », « mûre » ou « vanille » donnent la possibilité de voir d'une nouvelle façon les principaux cépages de Bourgogne. Ainsi, le « cassis-mûre » est une métaphore du « pinot noir », la « vanille » est une métaphore du « chardonnay », le « vin lauré » est une métaphore du processus de « fermentation du vin » et la « pomme verte » est une métaphore olfactive du « vin léger » présenté dans la séquence « Vinification du vin » de l'application « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne ». Parce que « la métaphore est constituée par deux pensées de choses (concepts) différentes...supportées par un seul mot ou phrase dont la signification est un résultat de leur interaction » ((Nonaka et Takeuchi, 1997), l'utilisateur peut continuellement relier des concepts abstraits à des concepts concrets. Ce processus créatif qui articule à la fois les similarités et les contradictions entre concepts, permet de donner de nouvelles significations, de créer de nouvelles représentations ainsi que de former un nouveau concept. Globalement, le concept abstrait des fragrances dans « Balade Olfactive dans les vignobles de Bourgogne » sert de métaphore olfactive pour la création d'un concept concret de « savoir-faire du vin de Bourgogne ».

Application : « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »
 « L'odeur (moisie), ça permet de rentrer encore plus dans la cave ; on voit le raisin trié, et on se dit tiens, ça doit avoir cette odeur là... »
 « Les sensations ne sont pas les mêmes : les images sont très jolies, et les fonds musicaux, ça transporte, mais les odeurs en plus, ça évoque bien, on y pense tout de suite, on le sent tout de suite... l'imagination... c'est une dimension supplémentaire »

La connaissance tacite d'une fragrance s'explicité en un concept métaphorique du continu d'un site ou d'un produit. Cette connaissance s'explicité au niveau intermédiaire et sert à la création d'une nouvelle connaissance/concept du site/produit.

La fragrance sert une métaphore permettant de rendre plus explicites les connaissances tacites détenues par l'individu pour la création d'une nouvelle connaissance et de concepts nouveaux. Dans un cas positif, si l'odeur identifiée correspond aux images visualisées, alors l'association analogique s'en trouve confortée et rend une image métaphorique et un concept plus renforcés

Application « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »
 « Là, ça sent bien la cave, oui, l'humidité de la cave, on s'y croirai »

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

Enrichir les compétences

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

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

Une remarque très importante a été faite lors de l'expérimentation : la connaissance explicite fournie par le texte/commentaires audio se combine de manière plus performante avec la connaissance provenant de fragrances seulement si cette dernière est devenue quasiment explicite. Cela veut dire que la fragrance doit être identifiée et reconnue pour qu'elle puisse être mise sous un mode combinatoire avec le texte/commentaire audio.

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

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

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

Approprier et diffuser les compétences

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

L'intégration du consommateur dans de réelles expériences de production de vin auprès des viticulteurs/producteurs, constituera en définitif, les véritables apports du Knowledge Marketing. Le procédé est donc dynamique et déclenche les phases successives de création de compétences dans d'autres contextes d'expériences de consommation/production du vin en Bourgogne.

Implications théoriques et managériales du Knowledge Marketing

Nous avons exploré le champs conceptuel et pratique du Knowledge Marketing.

L'apport théorique réside dans une proposition : le consommateur souhaite développer sa connaissance et son expertise en matière des produits. Il cherchera et créera par conséquent les divers contextes de consommation pour développer ses connaissances et ses compétences. Le processus « création de compétence » signifie ici une prise d'initiative de l'individu, c'est-à-dire sa capacité à mobiliser/créer des connaissances pour faire face à des situations différentes, dans des contextes variables liés à la diversité d'activités de production/consommation. Le Knowledge Marketing permet de voir ce que le consommateur « deviendra » par l'apprentissage et non plus seulement ce qu'il « est ».

Ainsi notre proposition de « *knowledge marketing* », qui concerne le développement de la « connaissance/compétence » dans le contexte d'intégration du client dans l'expérientiel de l'entreprise détourne le sens traditionnel du marketing et trouve un écho dans un « marketing orienté vers la compétence ». Nous proposons de mieux appréhender les tendances actuelles de la consommation via la notion de compétences résultant du processus de création de connaissances. En intégrant les caractéristiques et propriétés attribuées ci-dessus à la notion de marketing, nous définissons ainsi : **le Knowledge Marketing est un système organisé de compétences des clients et des membres d'entreprises qui résulte d'expériences de création de valeur et de connaissances** .

Si l'on considère maintenant le côté managérial, on trouve un détournement du marketing via son apport dans des procédés de création connaissance/compétences au sein d'une entreprise. Le Knowledge Marketing a pour vocation de concevoir un ensemble d'actions permettant de mobiliser les connaissances des consommateurs et des membres de l'entreprise dans les contextes divers de création de la valeur. Le Knowledge Marketing consiste à développer les compétences des collaborateurs et des clients impliqués dans l'expérience de la consommation/production. Pour que la connaissance du client présente un capital et qu'elle rejoigne les connaissances des membres des entreprises, il devient primordial que le consommateur soit impliqué dans une entreprise soit physiquement, soit via des supports de *Knowledge Marketing* développés pour les applications Internet.

Nous avons aperçu lors de notre étude également que plusieurs objets de marketing se croisent (vécu, compétences, niches) à travers notre étude du web parfumé, ce qui nous amène à proposer un programme de recherche s'appuyant sur un nouveau type de marketing. Ainsi du côté méthodologique nous proposons aux chercheurs ou aux managers de créer leur propre vision du Knowledge Marketing ou du marketing en général en fonction de leur projet et à partir du schéma généalogique présenté par Cova et Louyot-Gallicher (2006). Chaque chercheur ou manager pourra identifier donc les objets du marketing (marché, niches, fidélisation, vécu, compétences) appropriés à son projet, les « marier » avec des approches évoquées dans le schéma et proposer finalement leur objet et leur innovation du marketing.

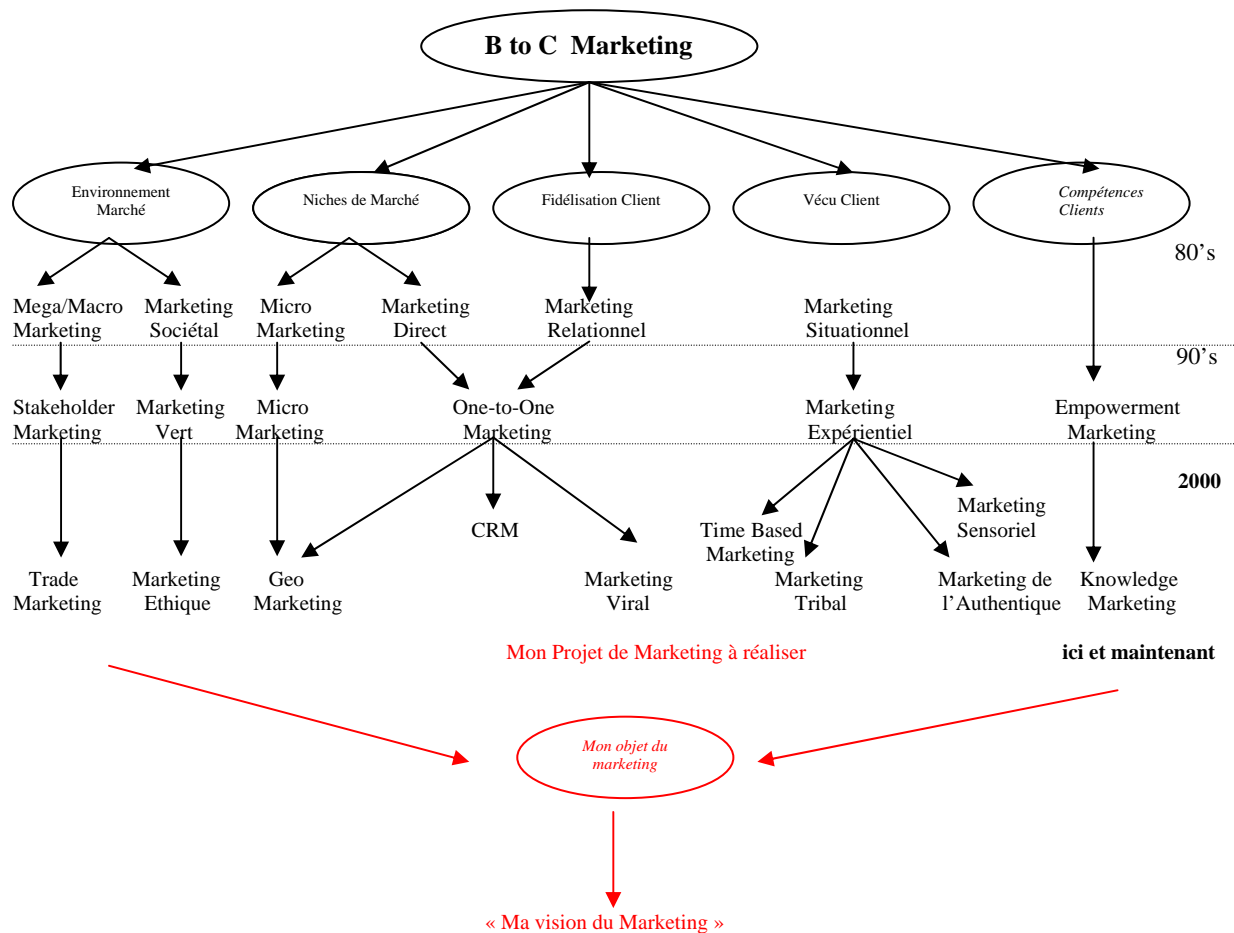


Figure 2 : Comment innover en marketing B to C après Cova, Louyot-Gallicher (2006, p.11)

Limites et prolongements des recherches

Les exemples du Studio des Fragrances et du projet *exhalia* ont démontré la pertinence du 'web parfumé' qui a été donné aux domaines:

éducation/apprentissage/connaissance/information et vin/culinaire/tourisme. Notre étude sur le Knowledge Marketing est limitée à un procédé de l'*Olfactif Knowledge Marketing* élaboré pour le web olfactif, et montre comment on procède à la conversion des connaissances tacites (issues des fragrances) avec les explicites (texte, image, son) et comment on crée des univers divers de nouvelles connaissances. En revanche, il ouvre les portes pour explorer comment la fragrance qui est un support de connaissance peut être utilisée en qualité de métaphore permettant d'explicitier les connaissances tacites des consommateurs dans le contexte d'expériences avec d'autres catégories de produits (alimentaires, vêtements, voitures, etc).

Il ne faut donc pas considérer que le *Knowledge Marketing* se limite au seul cas des fragrances, même si la présence d'une connaissance tacite incorporée par un sens olfactif est significative. Nous pouvons imaginer d'autres cas pour le procédé du Knowledge Marketing : le secteur de l'automobile, où la connaissance tacite provenant d'expériences de conduite de voiture peut être mobilisée pour créer de nouvelles connaissances utilisateur – constructeur ; un autre exemple, la connaissance tacite liée à l'utilisation quotidienne de l'électroménager et de l'expérience de sa maison pour le développement des connaissances organisationnelles

dans le secteur énergétique pour l'innovation offres/services d'électricité. C'est aussi un support qui permet à des consommateurs et aux membres de l'entreprise de se retrouver, de projeter et de réaliser leurs activités, leurs passions, leurs expériences, leurs compétences...

Conclusion

Dans cet article de communication nous avons exploré les innovations à la fois théoriques et managériales apportées par le *Knowledge Marketing*. D'une part, nous avons vu l'évolution de la notion et de l'objet « compétence – connaissance » en termes d'apprentissage du consommateur et utilisée de manière restreinte par les chercheurs. Nous avons mis en perspective le développement de la nouvelle approche qui est actuellement en plein mouvement.

D'autre part, nous avons présenté le panorama d'innovations managériales en apportant une vision plus ouverte aux managers des entreprises sur les possibilités d'innover et d'apprendre avec la connaissance de clients de plus en plus compétents qui deviennent les marketeurs de leurs propres expériences...

Bibliographie

- ACHROL R.S., KOTLER P. (1999), "Marketing in the network economy", *Journal of Marketing*, vol. 63
- 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
- AURIER P et N'GOBO P. (1999) "Assessment of Consumer Knowledge and its consequences: A Multi-Component Approach", *Advances in Consumer Research*, Eds. Linda, Scott and Eric Arnould - BAYARD, M., LEYMARIE S. et SMITT C. (2002), « Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise », in Dupich-Rabasse F, *Gestion des compétences et Knowledge Management*, Editions Liaisons
- 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, 22-26 Mai.
- BEYOU, C. (2003), *Manager les connaissances, Du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation*, Editions Liaisons
- COVA B. et LOUYOT-GALLICHER, M.C (2006), *Innover en Marketing : 15 tendances en mouvement*, Collection EDF R&D, Paris, Lavoisier
- COVA, B., LOUYOT, M C. et LOUIS-LOUISY, M. (2003), « Les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme : Articulation avec CRM ? », *Actes du 3^{ème} Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe*, Université de Venise - ESCP-EAP
- COVA, B. (2003), « Retour sur quatre concepts fondamentaux du marketing contemporain : anti-manuel de marketing », *Les Cahiers de la Recherche*, N°03-155, Paris, ESCP-EAP
- COVA, V. et COVA B. (2001), *Alternatives Marketing*, Paris, Dunod
- CARU, A. et COVA, B. (2002), « Retour sur le concept d'expérience : pour une vue plus modeste et plus complète du concept », in *7èmes Journées de recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, novembre
- 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, Université de Nice-Sophia Antipolis

- CURBATOV O. et PAVLIDIS, P. (2005), « La création de nouvelles connaissances organisationnelles au service du marketing : apports du K-marketing pour le web parfumé », in *Actes du XI^{ème} Colloque CNR'IUT*, Université de Rouen, IUT, Rouen, le 26 et le 27 mai
- DIETRICH, A. et CAZAL D. (2002), « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », in Dupich-Rabasse F, *Gestion des compétences et Knowledge Management*, Editions Liaisons
- FILSER, M. (2002), « Le marketing de la production d'expériences : statut théorique et implications managériales », *Décision Marketing*, N° 28, Octobre-Décembre, pp.13-22
- FIRAT, A.F., SCHULTZ II, C.J. (1997), “ From segmentation to fragmentation : markets and marketing strategy in the postmodern era”, *European Journal of Marketing*, Vol.31, n°3/4, pp. 183-207.
- 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
- HETZEL, P. (2002), *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Les Editions d'Organisation
- 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
- NONAKA, I. et H. TAKEUCHI (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université
- PASSEBOIS J., AURIER P. (2002) « Gérer les relations clients en comprenant leurs expériences de consommation », *Décision Marketing*, décembre
- PAVLIDIS, P et O. CURBATOV (2005), « Le concept de création des connaissances-clients et l'émergence des services innovants : projet du web parfumé et de la télévision olfactive », in *Actes des 1^{ères} Journées de Recherche IRIS*, Université Lyon 3, IAE, le 4 et 5 avril
- POIRIER, H., MESSEGER, J. (2003), « Perception Client sur une offre pré-commerciale de diffusion de fragrances associées à la navigation sur Internet. Projet Exhalia » *France Télécom R&D (diffusion restreinte)*
- POLANYI, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge&Kegan Paul Ltd, London
- PRAHALAD, C.K., RAMASWANY, V. (2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press
- REGNIER, F. (1995), « Connaissance tacite : un rôle stratégique dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp.127-132
- REIX, R. (1996), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp.17-28
- REUNIER, S. (2002), *Le Marketing sensoriel du point de vente – créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, Dunod.
- STEVEN K., BERTHON P., MC CARTHY I., LEYLAND P. (2006), “Finding meaning in consumption: when consumers exercise existential creativity, in *Actes de la 35^{ème} Conférence internationale de l'EMAC*, 23-26 mai, Athènes.
- SYLVANDER, B., FRANCOIS M et PERSILLET V. (2004), « Compétences des consommateurs et fidélisation sur un mrché à forte incertitude : un dispositif original d'apprentissage dans le cas de l'Agriculture Biologique », in *Actes des Journées de Recherches en Marketing de Bourgogne*, Dijon
- VON HIPPEL, E. (1986), « Lead Users : an important source of novel product concepts », *Management Science*, 32 (7), pp. 791-805
- WATHIEU,L.(2005) :
http://customerworldtypepad.com/swanni_weblog/2005/10/customerempowe.htm

ANNEXE 1

Mot D'EXPERT: **Mr. Patrice DANA « Le Studio des Parfums » - Paris**

Le Studio des Parfums: de la demande implicite à l'acquisition des connaissances... »

En 2003, le journaliste chroniqueur Jean-Marc Sylvestre ouvrait un débat sur la consommation moderne en considérant : « Les besoins du consommateur semblent satisfaits, saturés. Il boude même les supermarchés, ces temples de la consommation. Cela dit, il continue à avoir des envies, donc il est de plus en plus frustré. ».

Or, il se trouve que nos activités sont tournées vers la création sur mesure. Pour nous définir, « Le Studio des Parfums-Paris », permet à ses clients de créer leur parfum personnel, le parfum de leur rêve ou le plus souvent celui qu'ils ne trouvent simplement pas dans le commerce, mais qu'ils souhaiteraient avoir, il comble ses envies. Ils peuvent alors composer une fragrance à partir d'un orgue et ses 150 essences, encadré par un conseiller-parfumeur professionnel. Ils sont accompagnés dans cette création, et orientés pour obtenir au mieux la fragrance reflétant l'émotion qu'ils recherchaient.

En fait, le client/consommateur vient satisfaire ses demandes par la personnalisation, et résoudre ce sentiment de frustration que l'on évoque souvent. Mais le débat se place ailleurs : au cours de la création, il se sent en confiance et se laisse aller, évoquant de manière explicite ou implicite ses demandes et motivations.

Or dans notre méthode, l'apprenti parfumeur ne choisit que des notes qu'il apprécie écartant celles qui lui déplaisent : un choix de goût, piloté secrètement par des sentiments et émotions enfouis dans sa mémoire. Il y a indéniablement un effet « madeleine de Proust » dans notre offre mais son attrait principal réside dans la capacité du couple produit/service à répondre à une demande non explicite.

La création de parfum est alors vécue comme un moyen de projection personnelle, qui touche à l'intime. Le choix des essences est simplement la révélation olfactive de son « moi », sa vision narcissique... Concrètement, la formulation du souhait et sa satisfaction par la création d'un parfum personnel et sur mesure, répondent à un vide marketing : les parfums actuels se ressemblent trop et ne correspondent pas à la demande d'une clientèle assez conservatrice. Cette attention particulière qui leur est prodiguée, est fréquemment ressentie comme la re-conquête du statut de client-sujet véritable « consom-acteur » face au glissement et à la perception du consommateur-objet qu'il incarne trop souvent. Le dialogue est alors, très personnel, une découverte de soi. La métaphore prend place, le désir est exprimé par association d'idées, d'émotions parfois lyriques, la demande est implicite.

Lorsque la création ne se fait pas de manière individuelle mais en groupe ou lorsque le client est une collectivité telle qu'une entreprise, les résultats sont parfois singuliers. Il y a passage de la compréhension de soi à la redéfinition du nous/eux. En effet, la demande devient plus explicite, et la recherche est moins individuelle, plus globale. On peut distinguer la dynamique de la création en groupe de celle, pour un groupe.

Dans le premier cas, il y a acquisition des connaissances par une expérience participative de manière implicite mais envisagée comme la somme des désirs du « nous ». Alors que dans le second, le sujet est dématérialisé et envisagé comme un type d'ectoplasme aux désirs flous que l'on va essayer de redéfinir: les autres et leurs désirs, eux. Dans ce cas, la connaissance de l'environnement, du microcosme est ré-explicitée, redéfinie dans ses fondamentaux, son environnement, son périmètre. C'est ce « défloutage » qui sera l'exercice et l'acquisition devient explicite tant sur le process de création que sur les motivations et le choix des essences. C'est la culture du groupe qui devient l'enjeu de la re-construction qui est menée par les apprentis-parfumeurs au nom de tous. Ils cristallisent la connaissance du groupe par procuration comme mémoire collective de l'entreprise.

Notre rôle de conseiller-parfumeur, et notre expertise marketing appliquée à l'entreprise et à son identité olfactive nous amène à préconiser des choix motivés par la prudence ou parfois l'audace.

Dans tous les cas, l'appropriation du process de création par le sujet amène une réalisation de valeur dans la connaissance de ce sujet sur son « moi » ou selon, le « nous/eux »...

Le studio pour sa part s'enrichi de ces expériences et les retransmet dans les cas suivants...

Patrice Dana

Expert-créateur des parfums personnels

12 décembre 2005