



## **Les représentations managériales des compétences du consommateur : la co-crédation de valeur est-elle toujours possible ? Le cas des consommateurs d'énergie**

**Audrey Bonnemaizon**, MCF Sciences de Gestion  
Université Paris Est Créteil (UPEC), France  
Institut de Recherche en Gestion (IRG)  
Adresse personnelle : 9 rue du delta, 75009 Paris (France)  
E-mail : [audrey.bonnemaizon@u-pec.fr](mailto:audrey.bonnemaizon@u-pec.fr)  
Téléphone : 06 18 05 46 66

**Wided Batat**, MCF Sciences de Gestion  
Université Lyon 2, France  
Laboratoire Conception et Actions Stratégiques (CoActiS)  
Adresse personnelle : 10 petite rue de la Viabert, 69006, Lyon  
E-mail : [wided.batat@univ-lyon2.fr](mailto:wided.batat@univ-lyon2.fr)  
Téléphone : 06 22 17 31 45

## Les représentations managériales des compétences du consommateur : la co-crédation de valeur est-elle toujours possible ? Le cas des consommateurs d'énergie

### Résumé

---

Cet article discute la notion de co-crédation de valeur portée par le courant de la Logique Dominante de Service (S-DL) et le concept de compétence du consommateur qu'elle suggère. Cette approche critique est illustrée par les résultats d'une étude longitudinale basée sur des entretiens phénoménologiques avec des employés d'EDF (Electricité de France) dont l'objectif principal est de déterminer dans quelle mesure les consommateurs sont perçus par ces derniers en termes de compétences. L'analyse des données révèle quatre figures du client illustrant chacune les dimensions des compétences ou des incompétences des clients perçues par les managers : le client *myope*, *ignorant*, *non créatif* et *organisateur des ressources de l'entreprise*. Bien que les tenants de la S-DL plaident en faveur d'un consommateur toujours compétent et que les discours sur le « nouveau consommateur » prolifèrent depuis quelques années, l'article suggère que la mise en œuvre d'une orientation co-crédation suppose la reconnaissance préalable de la compétence du consommateur par l'entreprise. Une reconnaissance qui n'est pas toujours une évidence.

**Mots clés** : co-crédation de valeur, compétence, consommateur, représentations managériales

---

### The managerial representations of the consumer competencies: is the value co-creation always possible? The case of energy consumers

### Abstract

---

This article discusses the notion of value co-creation carried by the current of Service-Dominant Logic (S-DL) and the concept of consumer competence it suggests. This critical approach is illustrated by the results of a longitudinal study based on phenomenological interviews with EDF Group (Electricity of France) employees. The main objective is to determine the way EDF Group employees perceive the competencies of their consumers. The data analysis reveals four figures illustrating each customer's dimensions of competency or incompetency as perceived by managers: *myopic*, *ignorant*, *uncreative* and *organizer of company resources*. Although, the holders of the S-DL argue that the consumer is always competent, the results show that the consumer is not competent, or at least partly only if his competencies are recognized by the company: the implementation of a customer co-orientation policy is thereby affected.

**Keywords**: value co-creation, competence, consumer, managerial representations

---

## Introduction

Le nouveau pouvoir des consommateurs qui amoindrit celui des marques impliquerait la nécessité pour les entreprises de développer de nouvelles orientations stratégiques. Une orientation « co-création », second âge de la fameuse orientation client (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990) devrait se diffuser dans les organisations et amener les professionnels à réviser leurs démarches et logiques de dialogue traditionnelles dans le sens de plus d'écoute, de transparence et d'authenticité (Florès, 2008). La logique dominante de service (*Service-Dominant Logic*) initiée par Lusch et Vargo (2004 ; 2006) par opposition à une logique dominante de produit (G-D Logic) centrée sur la maximisation du profit et l'efficacité des fonctions de production et de commercialisation des produits, offre un ancrage, sinon une caution théorique à cette littérature managériale. En effet, pour ces auteurs, le consommateur est toujours co-créateur de valeur (Vargo et Lusch, 2008a). Les auteurs préfèrent ainsi à une logique marketing conventionnelle qui cible et capture ce consommateur, une logique plus collaborative qui en fait un partenaire. Plus précisément, la logique dominante de service suggère que la création de valeur est la résultante de l'effet conjugué de ressources opérantes (*operant resources*), définies comme un ensemble de savoirs (*knowledge*), savoir-faire (*skills*), expertise (*expertise*), capacité (*capacity*), activées par chacune des parties prenantes (Vargo et Lusch, 2008a), l'entreprise et le consommateur. Ce faisant, la S-D L associe le consommateur à des dispositions, des capacités créatrices de valeur : le consommateur « sait » faire, rechercher, dire, se servir, détourner, il lui revient de fait le droit d'être considéré toujours et en tout lieu comme un partenaire compétent (Sohby, Winklhofer et Hibbert, 2009). Ceci nous apparaît réducteur. La compétence du consommateur est aussi socialement construite et façonnée par les représentations managériales (Dejoux et Dietrich, 2005). Le consommateur se révèle à lui-même compétent non seulement parce que l'entreprise l'atteste, le reconnaît comme tel mais aussi parce qu'elle lui donne éventuellement

les ressources nécessaires pour activer ce potentiel ou en rétribuer les effets afin de se réaliser comme acteur à part entière de la relation. Cette reconnaissance est une condition préalable à la compréhension du processus d'apprentissage des clients et à l'identification des compétences requises dans toute démarche de co-création de valeur. Cet article a pour but de montrer l'importance de cette question à travers l'analyse des représentations managériales de la compétence du consommateur (et non du client professionnel). Il s'appuie sur une recherche qualitative longitudinale conduite au sein de l'entreprise EDF (Electricité de France) qui offre une photographie de ces représentations, entre 2005 et 2007, c'est-à-dire, à l'heure où les firmes du secteur énergétique repensent leur relation à leur clientèle face au processus d'ouverture du marché à la concurrence débutée pour les très petites entreprises et les clients particuliers dès 2004. Les consommateurs sont-ils perçus dans ce contexte comme des partenaires légitimes dotés de compétences leur permettant de co-créer de la valeur avec l'entreprise comme l'entendent les discours et récits sur le « nouveau » consommateur ? Afin de répondre à cette problématique, l'article se structure de la façon suivante.

Dans un premier temps, nous suggérons que le concept de compétence du client au cœur de la notion de co-création de valeur permet de décrire avec plus de pertinence que celui de ressources opérantes la dynamique de son implication dans le processus de co-création de valeur et nous en proposons un cadre conceptuel. Dans un second temps, nous défendons l'idée de compétences du consommateur comme construction sociale. Puis, la méthodologie et les techniques utilisées pour collecter et analyser les données sont présentées. Enfin, nous confrontons les figures du client émises par les collaborateurs d'EDF à notre cadre conceptuel de la compétence du consommateur afin de discuter les conditions de mise en œuvre de l'orientation co-création de valeur.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. Le “consommateur compétent” au cœur du paradigme de la co-crédation de valeur

Le paradigme de la S-D L place le consommateur et l'entreprise sur un môme pied d'égaldité dans le cadre du processus de co-crédation de valeur (Vargo et Lusch, 2008a) : cette dernière est la résultante de l'effet conjugué de ressources opérantes (*operant resources*), définies comme un ensemble de savoirs (*knowledge*), savoir-faire (*skills*), expertise (*expertise*), capacité (*capacity*), activées par chacune des parties prenantes (Vargo et Lusch, 2008b), l'entreprise et le consommateur.

Le concept de « ressources opérantes », ne nous paraît cependant pas suffisamment pertinent pour rendre compte pleinement de la dynamique de l'implication du client dans le processus de co-crédation de valeur. En effet, il se compose d'un certains nombre d'éléments hétéroclites (capacités, savoir, savoir-faire, expertise) dont la structure, le contenu, les liens qu'ils entretiennent restent relativement flous. Définie à la fois comme le résultat de la mobilisation de savoirs, savoir-faire, savoir-être et la mobilisation même de ces ressources (Le Boterf, 1994), la notion de 'compétence du client' nous semble plus à même de réarticuler les divers éléments composant le concept de « ressources opérantes ».

Cependant, nous notons avec Macdonald et Uncles (2007), qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de conceptualisation solide (Macdonald et Uncles, 2007). En faisant un détour par les sciences de gestion, nous proposons modestement d'y contribuer en distinguant la compétence comme « résultat », alchimie particulière, combinaison spécifique d'un ensemble de ressources pertinentes face à une action donnée et la compétence en termes de processus de mobilisation même de ces différentes ressources.

Dans le cadre de la consommation, la compétence-processus se présente comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire, et savoir-être, de comportements mobilisés dans une situation donnée qui relèvent d'un double équipement (Le Boterf, 1994) dans lequel le consommateur

puise pour collaborer. Il s'agit tout d'abord de l'équipement incorporé à sa personne, défini en marketing principalement comme ses ressources culturelles ou physiologiques (Arnould, Price et Malshe, 2006 ; Baron et Harris, 2008) mais aussi des ressources mises à disposition par les opérateurs du marché (ressources commerciales) qu'il intègre avec ses propres ressources de manière à co-crée son expérience. La compétence réside également dans la capacité des consommateurs à mobiliser ces différentes ressources : « *la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire [...]. Il n'y a de compétence, que de compétence en acte [...]. La compétence ne réside pas seulement dans les ressources (connaissance, capacités,...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources* » (Le Boterf, 1994). Elle se décline en divers comportements compétents liés notamment à la situation de consommation rencontrée, en interaction ou non avec l'entreprise. L'analyse de la littérature marketing, nous permet d'en distinguer trois types :

1. Les *compétences cognitives*, liées en marketing, à la capacité à décoder le discours des firmes et les messages publicitaires (Macdonald et Uncles, 2007), aux efforts cognitifs réalisés (Alba et Hutchinson, 1987 ; Rodie et Kleine, 2000 ; Passebois et Aurier, 2004) dans l'acte d'achat (recherche d'informations, création de sens, connaissance de ces droits et de ces devoirs), à trouver l'information avec efficacité, lire, comprendre et mémoriser les informations, évaluer l'utilité, la pertinence et la qualité de l'information trouvée, organiser l'information avec efficacité.

2. Les *compétences instrumentales* liées à l'utilisation coordonnée, maîtrisée d'une technique, d'une technologie d'un savoir pour accomplir une autre tâche (Lüthje, 2004), comme verbaliser des attentes compréhensibles par l'entreprise. La mise en jeu des compétences instrumentales peut consister également à s'appuyer sur un certain nombre de ressources

sociales comme les relations amicales, professionnelles ou encore les réseaux en ligne (Macdonald et Uncles, 2007) pour atteindre un objectif donné.

3. Enfin, les *compétences plus directement liées à l'usage* d'un produit (Von Hippel, 2005 ; Berthon, Pitt et McCarthy, 2007), d'un service ou d'un média (Internet), qui lui ouvrent l'accès à une prise de parole légitime sur le produit, le service ou le média en question. La capacité des clients à organiser les « outils » que l'entreprise met à sa disposition comme les canaux relationnels en fonction de sa demande ou de son problème peut aussi être classée dans cette catégorie.

## **1. 2. Les compétences du consommateur, une construction sociale**

La S-D L considère que le consommateur est toujours un acteur compétent (Sohby, Winklhofer et Hibbert, 2009). Elle sous-tend en effet que l'identité du consommateur compétent est une évidence, qu'elle se réalise directement, entraînant avec elle le rééquilibrage des pouvoirs dans la relation et l'exercice effectif des nouveaux droits accordés au consommateur. Or, les compétences résultent d'une construction sociale façonnée, en partie du moins, par les représentations et autres discours managériaux (Dejoux and Dietrich, 2005). La sociologie des techniques qui s'intéresse à la construction sociale des artefacts et à la façon dont les dispositifs techniques revêtent telle ou telle forme, se diffusent et réussissent à intéresser les acteurs dont ils ont besoin, a montré depuis un certain temps déjà que les utilisateurs sont sur-représentés dans le travail de conception d'une innovation (Akrich, 1990). Plus précisément, par la définition des caractéristiques de son objet, le concepteur avance un certain nombre d'hypothèses sur les éléments qui composent le monde dans lequel l'objet est destiné à s'insérer : il définit les acteurs avec tels ou tels goûts, compétences, motivations, aspirations, opinions politiques. Une grande part de leur travail de conception consiste ainsi à « inscrire » cette prévision du monde dans les contenus techniques de leur innovation, c'est-à-

dire à construire des scripts ou scénarios (Akrich, 1987 ; 1992). Le client est ainsi une construction sociale. On peut donc convenir que ses compétences, en ce sens, ne sont qu'une des composantes de ces représentations. De ce fait, le consommateur n'est compétent qu'à la condition d'une reconnaissance des managers qui le travaillent. L'identité du consommateur compétent se construit dans la relation que le consommateur entretient avec la firme. Par conséquent, le consommateur peut se concevoir lui-même compétent à la condition que l'entreprise le reconnaisse aussi comme tel. Reconnaître la compétence du consommateur signifie que l'entreprise est capable d'aller au-delà d'une représentation idéale de l'engagement de ses consommateurs dans le processus de co-création de valeur. Face à la montée en puissance des discours sur le consommateur collaborateur, comment les entreprises se les réapproprient ? Cette recherche se propose de répondre à cette question au travers du cas spécifique des représentations managériales des consommateurs d'énergie.

## **2. L'investigation empirique : le cas des représentations managériales des compétences du consommateur d'énergie**

### **2.1. Le matériau collecté**

Cet article présente une partie des résultats d'une recherche exploratoire longitudinale au sein d'une grande entreprise française du secteur de l'énergie, EDF, confrontée à l'ouverture à la concurrence depuis 2007 et par là-même à la nécessité de passer d'une logique de « l'utilisateur » à une logique de « client ». Cette recherche s'appuie notamment sur des entretiens phénoménologiques (Thomson et Locander, 1989) recueillis entre 2005 et 2007 avec 30 collaborateurs issus de la direction marketing, de la direction du développement des ventes, de la direction marketing stratégique ou encore rattachés à des directions commerciales régionales recrutés suivant une technique d'échantillonnage boule de neige (cf. Annexe 1). Pour rappel, l'entretien phénoménologique est une méthode de recherche compréhensive qui



cherche à dégager les structures de l'expérience vécue. Pour ce faire, le chercheur doit favoriser une mise entre parenthèses de ses connaissances préalables du phénomène ; ce faisant, il interroge le sujet en profondeur, d'une manière naïve afin de l'aider à décrire les différentes facettes du phénomène exposé. Ces entretiens prennent la forme d'une conversation entre informateur et chercheur, guidée par une structure générale plus que par une liste définie et exhaustive de sujets a priori. La tâche du chercheur consiste donc à proposer des relances permettant de construire un dialogue ressemblant parfaitement à une conversation naturaliste.

L'objectif étant de saisir les représentations que les managers associent au client, nous avons entretenus les informateurs sur leurs pratiques de gestion de la relation client en nous basant sur un guide d'entretien. Si celui-ci a conservé les mêmes thématiques, il est cependant resté très souple et a évolué au cours de notre recherche, au fur et à mesure de notre expérience du terrain et de nos lectures. Trois thématiques ont ainsi été abordées : la relation client chez EDF, la connaissance accumulée sur les clients, le processus de dissémination de cette connaissance entre les différents services de l'entreprise et la réaction à cette connaissance sur le client. D'une durée comprise entre 55 et 120 minutes, ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits en un texte de plus de 300 pages.

## **2.2. L'analyse des données**

De façon déductive, nous avons procédé à une analyse de contenu sur la base des dispositifs de représentations du client évoqués par la sociologue des techniques Madeleine Akrich (1993), réappropriés par les travaux de Barrey, Cochoy et Dubuisson-Quellier (2000) en sociologie de la consommation : ceux-ci nous ont semblé offrir une grille de lecture adaptée pour caractériser une partie des représentations de nos interlocuteurs. Un certain nombre de travaux en sociologie des techniques s'intéressent, comme nous l'avons noté, à la façon dont les utilisateurs sont représentés dans le processus de conception d'une innovation. Ces

représentations sont construites selon Akrich (1993) par les méthodes les plus diverses : dans certains cas, assez fréquents, les acteurs en appellent à l'expérience personnelle et au sens commun, ils ont ainsi recours à des « techniques implicites » ; à d'autres endroits, ils font intervenir des représentants « directs » des utilisateurs et font appel à des techniques qualifiées d' « explicites » : il s'agit de méthodes plus formalisées pour recueillir leurs points de vue. Dans cette catégorie, on trouve les études de marché et les tests dont la variété est considérable, mais aussi les remontées des services après-ventes ou équivalents.

En se basant sur ces deux dispositifs de représentations, nous avons donc cherché à identifier dans les discours de nos informateurs les représentations associées aux consommateurs. Au final, quatre figures du client émergent. Dans une logique abductive, nous avons tenté de donner du sens à ces figures en comparant les données collectées aux construits théoriques en constante évolution (Blumer, 1969 ; Pidgeon, 1991) : dans notre cas, avec la littérature sur les compétences du client afin de mettre en surface les similarités et les divergences entre le concept théorique de compétence du consommateur et celui développé par les collaborateurs d'EDF.

### **3. Principaux résultats**

Les principaux résultats de ce travail de recherche mettent en avant la représentation des consommateurs d'électricité et de leurs compétences au sein d'EDF. L'analyse du matériau révèle quatre figures du client : le client myope, le client ignorant, le client non créatif et enfin le client organisateur de ressources fournies par l'entreprise.

#### **3.1. Le client myope**

Les informateurs relèvent donc tout d'abord que les clients particuliers n'ont pas conscience des changements en cours. Ils ont du mal à dissocier EDF de Gaz de France, ne voient pas l'intérêt pour eux de changer de fournisseur d'énergie, l'inertie les caractérise. « *On s'est*

*rendu compte en fait que sur un marché de masse, il y a pas de gros paliers comme sur un marché entreprise, c'est plutôt les tendances de fond : c'est-à-dire qu'en gros tu ne perds pas 10% des parts de marché en trois mois ; quand le marché des pros s'est ouvert en juillet 2004, on a pas perdu 10 ou 15% en trois mois, on a perdu 1,8% 1 an après »* (Informateur 4, Direction Commerciale Région Est, 31/08/2005). Les consommateurs ne se saisissent pas du pouvoir de choix qu'engendre le phénomène de déréglementation et ne sont donc pas en mesure de mettre en scène le droit de choisir qui leur est concédé « *Sachant, que, ça c'est mon avis, que cette notion de client dans l'esprit du client lui-même ne sera que progressive. Puisque vaille que vaille, c'est quand même un peu complexe l'évolution du système électrique que nous avons et il faudra des années, et des années pour que les clients fassent vraiment une différence, 1, entre EDF et GDF, et 2 encore plus entre l'univers disons régulé et l'univers non régulé* ». (Informateur 19, Direction Marketing Stratégique, 23/02/2007). Notons qu'une autre étude, plus récente, menée au sein d'EDF R&D sur la vision multicanal du client (Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2009) corrobore cette représentation. Les clients rencontrés ont toujours une méconnaissance du marché et des acteurs de l'énergie qui impacte leur capacité à choisir (« *Dolce Vita, c'est bien EDF* » ?, Jérôme 32 ans).

Précisons que pour certains, cette myopie est entretenue par les acteurs du marché qui en bénéficient puisque par ce biais, ils parviennent à créer des barrières au changement non coûteuses. L'incompétence cognitive du client rime avec un rapport de force sur le marché qui profite à EDF : les clients sont passifs, ils sont dépendants d'EDF qui bénéficie elle d'une bonne image (l'entreprise préférée des français), possède une importante base clientèle, développe les tarifs les plus compétitifs du marché et ne fait donc pas face à une concurrence agressive. Ce rapport de force perçu par les acteurs se traduit par une forte régularité du sentiment de schizophrénie chez les informateurs : jouer le jeu de la concurrence (accepter de perdre des clients), pour ne pas être accusé par les autorités de régulation d'abus de position

dominante « *Donc il faut qu'on explique à nos agents qu'il faut une posture de perdre des clients, ça nous va bien aujourd'hui sur le marché des pros que Poweo, Beigbeder dise qu'il a beaucoup plus de client, c'est parfait pour nous. Donc cette posture agent, de l'agent EDF, est relativement particulière quand même* ». (Informateur 5, Direction Commerciale Région Sud-Ouest, 28/09/2005).

Le discours de nos informateurs laisse entrevoir plusieurs types d'explications à l'inertie des clients : crainte de l'inconnu, barrières à la sortie (coûts de changement de fournisseur trop élevés par rapport aux bénéfices perçus), manque de compétitivité prix des concurrents par rapport à EDF, et surtout confiance qu'inspire EDF aux consommateurs.

Certains des informateurs utilisent ainsi une métaphore transitologique pour exprimer cette confiance en comparant l'orientation client au passage général du communisme au libéralisme, à la transition démocratique expérimentée par les populations d'Europe de l'ancien bloc soviétique : la mise en scène de la liberté ne se décrète pas, elle s'apprend. L'inertie est décrite comme une hésitation de la part des clients à changer de « monde » par habitude, par confort, par peur de l'inconnu, par crainte d'une liberté tentante mais dangereuse : les clients sont représentés comme ayant du mal à s'affirmer dans le statut de client que l'ouverture à la concurrence leur confère et du droit de choisir que ce dernier suppose : « *cette crainte, cette appréhension de quitter EDF, c'est un peu comme le pouvoir communiste de l'est, où les gens ils avaient la liberté, mais ils ne le quittaient pas vraiment parce qu'ils avaient peur (rires) ; donc il y en a qui restent chez EDF, de peur de « je suis en panne, c'est samedi soir, est-ce que je vais être dépanné comme l'autre là-bas, je ne suis pas sûr, je préfère rester chez EDF* ». (Informateur 7, Direction Commerciale Région Sud-Ouest, 29/09/2005). La métaphore du couple marié est aussi employée pour décrire l'influence d'une relation de longue durée nourrie d'un quotidien à la fois routinier et rassurant sur la tentation de l'adultère. Si le client a désormais la possibilité de changer de fournisseur et que cette

possibilité met à jour les petits dysfonctionnements de la relation avec EDF, alibi d'un éventuel départ à la concurrence, ceux-ci ne sont pas suffisamment pesants pour qu'une telle décision soit prise « *Donc je dirais, c'est quelqu'un de stable, mais on est un couple, voilà, j'essaie de l'imager comme un couple, ça fait des années qu'on vit ensemble, ça va plutôt bien entre nous, mais au bout de 7 ans, ça commence à bien faire, euh ...ça fait 7 ans que je te dis de reboucher le tube de dentifrice et au bout de 7 ans tu le fais pas, aujourd'hui, j'ai la possibilité de voir ailleurs ce qui se passe, donc soit tu le rebouches, ou je vais voir à côté, euh...et euh, bien sûr tout le monde est suffisamment intelligent pour se dire que juste le fait que ce soit le bouchon du tube de dentifrice qui soit resté là, ça ne va pas faire franchir le pas ; mais par contre, tous les deux matins, on va nous le resservir, « attention, je vais à côté ».* Donc le client, il va, il va, enfin à mon avis, se retrouver dans cette situation-là » (Informateur 23, Direction Marketing Particuliers, 12/06/2007).

D'autres encore suggèrent que le client ne se saisit pas de son droit de choisir dans la mesure où il a été dépossédé de la prise de parole sur le phénomène de déréglementation qui est le résultat de théories économiques performatives adoptées par les décideurs publics. Il est ainsi perçu comme assez hostile au changement et manifeste une forme de résistance en ne modifiant pas ses comportements « *Avant d'être un client dans un univers concurrentiel, un client d'EDF est avant tout un consommateur d'électricité, les enquêtes sur ces consommateurs, tout comme leurs représentants, associations de consommateurs, montrent que la plupart d'entre eux sont hostiles à l'ouverture du marché, bref, l'ouverture du marché, le point qui la rendrait éventuellement positive, serait une baisse des tarifs de l'électricité ; rien de tout cela ne se fera. A partir de là, ce qu'on appelle le client aujourd'hui, n'est pas demandeur ».* (Informateur 19, Direction Marketing Stratégique, 23/02/2007).

### 3.2. Le client ignorant

La dépendance cognitive du consommateur se double d'une soumission au jugement de l'entreprise. Pour les acteurs, le consommateur est inquiet lorsqu'il contacte l'opérateur d'énergie, car son appel est le constat d'une impuissance à résoudre son problème. A l'image d'un patient qui ne parvient pas à rationaliser ses symptômes et qui appelle son médecin pour être rassuré, le consommateur attend d'EDF, grand pourvoyeur d'une énergie dont il est dépendant tant dans sa vie privée que professionnelle, qu'une solution soit trouvée à son problème « *Le client, quelque part, il n'existe pas, ce que je veux dire c'est que c'est un prospect en puissance mais qui s'ignore, il ne sait pas ce qu'il veut, quand on lui pose des questions, il n'en sait rien* » (Informateur 13, Direction Marketing stratégique, 19/12/2005).

Le client n'a pas de connaissances en matière d'énergie mobilisables dans ses activités de consommation, par un manque de familiarité aux questions énergétiques « *Le faire monter en compétences sur une reconnaissance, sur les outils, enfin les appareils qui consomment de l'énergie dans l'habitat, sur le bâti aussi, ce n'est pas encore fait, moi je veux vraiment qu'on le monte en compétences, qu'on réussisse à expliquer ce que c'est qu'une bonne isolation* » (Informateur 21, Département Innovation Commercial, Recherche & Développement, 05/03/2007).

Ne maîtrisant guère les enjeux du secteur de l'énergie, le client n'est pas selon les informateurs dans une posture d'achat jalonnée de plusieurs étapes : recherche d'informations par la mobilisation de connaissances techniques, élaboration d'une connaissance à partir des informations sélectionnées, choix d'un fournisseur d'énergie « *Fondamentalement, c'est une consommation pas un achat. Un jour, le consommateur pourra prendre la décision de changer de fournisseur d'électricité, mais il n'y a jamais de démarche d'achat, au sens marketing, c'est-à-dire, je connais le marché, je prends l'information, je compare, je décide* ». (Informateur 13, Direction Marketing Stratégique, 19/12/2005).

### **3.3. Le client non créatif**

Une autre représentation concerne le manque de créativité du consommateur. Parce que l'énergie n'est pas considérée comme un produit impliquant pour le client, il n'a pas d'attente particulière : *« apprendre un rôle ne suffit pas pour acquérir les routines immédiatement nécessaires à son exécution « externe ». On doit aussi être initié aux différentes fondations cognitives et même affectives du corps de connaissance qui est directement et indirectement approprié à ce rôle »* (Berger et Luckmann, 1996) semblent dire les acteurs. Le client est perçu comme ne pouvant pas être une source d'innovation pour l'entreprise car en situation d'usager, il n'avait pas à se poser la question de ses besoins. S'il en a, ces derniers sont soit cachés, tacites, difficilement verbalisables ou alors inexploitable par le marketing *« Les clients quand vous réussissez à les faire venir en entretien, en focus groupe, ils vous répondent, ils font des efforts pour vous répondre, mais en général, ils ne sont pas très créatifs, ça tourne très vite à la science fiction »* (Informateur 13, op.cit.).

L'incapacité perçue du client à exprimer des attentes autour des produits et des services ainsi que son manque de créativité est le plus significatif pour les « marketers ». On peut attribuer ce résultat au fait qu'une des missions principales des « marketers » est la conception et l'élaboration d'offres à destination d'un client dont ils cherchent à comprendre les motivations.

### **3.4. Le client organisateur des ressources de l'entreprise**

En 2004, le marketing grand public d'EDF voit arriver à sa tête l'ancien directeur marketing commercial et de la communication de Club Internet de 2002 à 2004 et ancien directeur marketing de Wanadoo. La stratégie multicanal prend alors un tournant décisif : à côté des canaux traditionnels comme le téléphone, le courrier, les vendeurs terrains et les boutiques, le développement du canal Internet devient stratégique.

Le canal Internet a pour but de créer du lien avec les consommateurs mais s'inscrit aussi dans l'objectif de maîtrise des coûts de gestion, à l'image de ce que pratiquent beaucoup d'acteurs du secteur bancaire (Benavent et Gardes, 2006). Ce faisant, la stratégie multicanal consiste à orienter toutes les opérations à faible valeur pour l'entreprise (relève d'index, gestion de compte, demande d'informations) vers les canaux automatisés quelque soit le potentiel de valeur du client. Le client reste donc un obligé mais il n'en a pas conscience ce qui permet à l'entreprise d'externaliser sur lui ses coûts de gestion en développant des dispositifs relationnels automatisés type serveurs vocaux interactifs ou Internet. Le client est ainsi considéré capable d'organiser et d'utiliser ces canaux à bon escient, capacité servant à légitimer les choix stratégiques comme en témoigne le débat retranscrit entre la direction marketing et les principaux responsables du département ICAME autour du canal Internet, le 10 octobre 2006, lors d'un comité de pilotage visant à faire le bilan des actions et projets de la division R&D commandités en partie par la direction marketing.

*« Une enquête IPSOS qui montre que 62% des clients ont d'abord été sur Internet pour se renseigner sur les produits offerts par les entreprises. Pour la mise en service par exemple, l'expérience a montré que c'était plus judicieux de le faire sur internet. Il faut penser à tout ce qui va se passer avec la téléphonie mobile, toutes les entreprises se dotent de la technologie, ce sont les choix que l'on a fait mais cette relation par Internet est aussi voulue par le client »* (Directeur du Marketing opérationnel, 10/10/2006)

Nous pouvons constater un contraste entre ces représentations managériales et les résultats de l'étude de Bonnemaizon, Cova et Louyot (2009) portant sur les compétences mises en jeu par les consommateurs dans leur relation à EDF. Cette dernière montre en particulier que les consommateurs ne sont pas prêts à mobiliser tous les canaux déployés par l'entreprise. En dépit des canaux alternatifs au téléphone, les consommateurs continuent à utiliser ce canal historique. Sont-ils pour autant incompetents ? La réponse est positive si l'on se place du



point de vue de la firme, négative, si l'on reconnaît que ces consommateurs sont capables d'optimiser leur énergie personnelle pour gérer leurs problèmes quotidiens selon les risques perçus et considèrent ainsi que le téléphone est le moyen le plus adapté pour contacter l'entreprise.

L'incompétence perçue du consommateur peut être analysée à la lumière des trois dimensions de la compétence dégagées à partir de la littérature : la dimension cognitive (l'incapacité des consommateurs à s'approprier leur pouvoir de choix du fait de leur ignorance des nouvelles règles du marché et du nouveau positionnement de leur fournisseur EDF, la dimension instrumentale (l'incapacité des consommateurs à exprimer leurs besoins et leur manque de savoir technique sur les offres d'énergie), l'incompétence d'usage (qui se manifeste au travers de la perception d'un consommateur jugé comme incapable de donner des pistes d'amélioration des offres existantes. Les acteurs reconnaissent cependant des compétences idéales au consommateur, comme la capacité à utiliser les différents canaux de communication, représentation qui semble légitimer les choix stratégiques de l'entreprise.

#### **4. Discussion**

Les résultats de cette recherche nous conduisent à discuter la notion de co-création telle que conceptualisée par la S-D Logic. Des perceptions des compétences du client et/ou de l'absence de compétences dépendraient finalement de la nature de l'orientation co-création engagée par les entreprises. Trois situations génériques peuvent se rencontrer. Tout d'abord, le cas où l'entreprise ne reconnaît pas le client comme un acteur compétent. A ce niveau, on peut faire l'hypothèse que soit, l'entreprise continue à penser le client en termes de besoins et non en termes de compétences, soit que cette non-reconnaissance est une façon de légitimer la mise en œuvre des injonctions de parties prenantes perçues comme prioritaires par rapport à la « voix » du client (par exemple, la réglementation européenne en matière de maîtrise de

l'énergie qui oblige les entreprises à concevoir des offres de services allant dans ce sens). Dans ce cadre, la co-crédation semble limitée voire « impossible ». En second, lieu, l'entreprise peut considérer que le consommateur a des compétences mais qu'elle idéalise, toujours en fonction de ces contraintes stratégiques. Les clients ont par exemple dans les discours le choix de multiples canaux de communication avec l'entreprise qu'ils savent utiliser, mais celle-ci encourage les clients à faible valeur ou selon la tâche à accomplir à utiliser le canal Internet pour des raisons d'optimisation des coûts. En donnant en apparence aux consommateurs la possibilité de co-créditer de la valeur via l'intervention d'une machine et en lui reconnaissant la possibilité de le faire, l'entreprise les canalise et les oriente dans les choix qui sont acceptables pour elle par rapport à ses objectifs de rentabilité. Elle offre finalement aux clients plus de contrôle dans l'échange mais continue à influencer son processus de décision en fixant dans le même temps des limites au pouvoir accordé dans la relation. On peut alors parler de co-crédation « dirigée ». Il est possible d'imaginer enfin le cas où l'entreprise est dans une posture de reconnaissance des compétences du client l'amenant à s'interroger sur des méthodes d'identification des compétences et sur les conditions d'activation de ces compétences. Dans ce cadre, une co-crédation de type « collaborative » est envisageable.

## **Conclusion**

L'orientation co-crédation se présente dans les récits actuels comme une orientation stratégique spécifique, reposant sur une représentation particulière du client, celle d'un acteur et non plus celle d'un consommateur passif sur lequel on collecte des informations, à qui l'on attribue de nouvelles ressources normatives (le droit à participer, à créer, à améliorer les contours de l'offre) qui sous-tendent de manière évidente des dispositions créatrices, en somme des compétences. Au-delà de l'analyse de la transformation d'une entreprise de service public en situation de monopole dans un contexte d'ouverture à la concurrence, thématique à maintes

reprises explorée, le cas des représentations managériales des consommateurs d'énergie livre deux enseignements. Tout d'abord, les professionnels interrogés entre 2005 et 2007 ignorent souvent les compétences et le réel potentiel de leurs consommateurs. Pourtant, si l'énergie peut être considérée comme une commodité limitant l'implication du consommateur, les représentations managériales du secteur semblent évoluer vers la figure du consommateur compétent avec la montée en puissance de la logique Web 2.0. Pour exemple, en février 2010, EDF a lancé une plateforme web communautaire afin de faire prendre conscience aux consommateurs de leur « *pouvoir d'action sur l'efficacité énergétique* » et pour leur permettre d'apprendre à maîtriser davantage leur consommateurs d'énergie, d'exprimer leurs compétences créatives en termes de confort dans l'habitat, et d'échanger autour des problématiques de développement durable et d'éco-efficacité avec EDF. Les discours sur le « nouveau consommateur » ne parviennent pas toujours à s'ancrer dans les pratiques managériales. La compétence du consommateur ne se décrète pas mais résulte d'un processus d'apprentissage organisationnel propre à chaque entreprise (Argyris et Schön, 2002/1996) parvenant à modifier les représentations managériales du consommateur qui orientent les comportements marketing effectifs plus que les consommateurs « réels » ne le font, et à faire prendre conscience aux entreprises de l'intérêt de s'engager dans des approches de marketing plus collaboratives. De plus, on a pu constater que les professionnels attribuent aussi parfois aux consommateurs des compétences idéales. Nous rejoignons en cela le point de vue de Cova et Cova (2009) pour lesquels « *le processus de gouvernementalité sous-jacent au discours du nouveau consommateur doit rappeler aux entreprises qu'il ne faut pas qu'elles croient que tous leurs clients ont succombé au formatage du consommateur créatif et qu'ils possèdent tous aujourd'hui des compétences pour dialoguer, jouer un rôle et intégrer les offres de l'entreprise* ». L'approche de la co-création par les compétences invite ainsi à une lecture essentielle, celle des ressorts de l'activation des compétences du consommateur. Tous

les clients ont-ils les compétences requises pour participer? Comment ces dernières se façonnent-elles ? A quelles conditions le consommateur met en jeu ses compétences pour collaborer avec l'entreprise ? L'étude de la dynamique de la compétence (Lachance et Legault, 2007), de son processus de formation offre des pistes de réponses. La mise en évidence des sources ou autres capitaux économique, social, culturel, l'identification des « parcours » d'apprentissage (groupes d'appartenance, famille, médias, catégorie socio-professionnelle, genre, etc.) permettant aux clients d'acquérir les fameuses ressources incorporées dans les compétences activées, sont autant d'étapes clés. Cette recherche présente d'évidentes limites. Le cas des représentations managériales d'EDF reste un cas « extrême » dans un secteur particulier. Il conviendrait d'analyser la représentation par EDF des compétences des clients professionnels dans le secteur de l'énergie et aussi de comparer les représentations managériales des compétences du consommateur de différentes firmes opérant dans divers secteurs afin d'être en mesure de mieux cerner la portée des discours sur le « nouveau consommateur » et les approches de marketing collaboratif.

## **Bibliographie**

- Akrich, M. (1987), Comment décrire les objets techniques ? *Techniques et culture*, 9, 49-64.
- Akrich, M. (1990), De la sociologie des techniques à une sociologie des usages: l'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câbles de première génération. *Techniques et Culture*, 16, 83-110.
- Akrich, M. (1992), Beyond social construction of technology: the shaping of people and things in the innovation process. In *New Technology at the Outset* (ed. by M. Dierked & U. Hoffman), 173-190. Campus/Westview, Frankfurt/New-York.
- Akrich, M. (1993), Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action, *Raisons pratiques*, 4, 35-57.
- Alba, J.W. et Hutchinson, J.W. (1987), Dimensions of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 411-454.
- Argyris, C. et Schön, D. (2002/1996), *Apprentissage Organisationnel. Théorie, Méthode, Pratique*. De Boeck Université, Paris.

- Arnould, E.J., Price, L.L. et Malshe, A. (2006), Toward a Cultural Resource-Based Theory of The Customer, in the *Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, R.F. Lusch et S.L. Vargo (Eds.). Armonk, NY, ME Sharpe, 320-333.
- Baron, S. et Harris, K. (2008), Consumers as Resource Integrators, *Journal of Marketing Management*, 24, 2, 113-130.
- Barrey, S., Cochoy, F. et Dubuisson-Quellier, S. (2000), Designer, packager, merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande, *Sociologie du Travail*, 42, 3, 457-482.
- Benavent, C. et Gardes, N. (2006), Evolution des canaux de distribution bancaire, *Revue Banque*, janvier, 28-33.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, « Références » Sociologie, 2<sup>ème</sup> ed., Armand Colin.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., McCarthy, I. et Kates, S.M. (2007), When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers, *Business Horizons*, 50, 39-47.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bonnemaizon, A., Cova B. et Louyot, M.-C. (2009), Multichannel customers' behaviour in critical situations: is co-creation possible or impossible? The case of a french utility's customers, *The 2009 Naples Forum on Services: Service-Dominant Logic, Service Science, and Network Theory*, Capri, 17-19 juin.
- Cova, B. et Cova, V. (2009), Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur, *Recherches et Applications en Marketing*, 24, 1-20.
- Cova, B. et Dalli, D. (2009), Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory?, *Marketing Theory*, 9, 315-339
- Dejoux, C. et Dietrich, A. (2005) *Management par les compétences*. Pearson, Village Mondial, Paris.
- Florès, L. (2008), Web 2.0 et études : vers une nouvelle génération d'études de marché, *Revue Française du Marketing*, 220, 5/5, 7-16.
- Kohli, A.K. et Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris.

- Lachance, M.J. et Legault, F. (2007), College Students' Consumer Competence: Identifying the Socialization Sources, *Journal of Research of Consumers*, 13, 1-21.
- Lusch, S.L. et Vargo, R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, January, 68, 1-17.
- Lusch, S.L. et Vargo, R.F. (2006), Service-dominant logic: as a Foundation for a General Theory, in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY; ME Sharpe.
- Lüthje, C. (2004), Characteristics of Innovating Users in a Consumer Goods Field, *Technovation*, 24, 9, 683-695.
- Macdonald, E.K. et Uncles, M. (2007), Consumer Savvy: Conceptualisation and Measurement, *Journal of Marketing Management*, 23, 5/6, 497-517.
- Narver, J.C. et Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Passebois, J. et Aurier, P. (2004), Le rôle de l'expertise des consommateurs dans l'expérience culturelle: une approche par la valeur de consommation, *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- Pidgeon, N. (1991), The use of Grounded Theory for conceptual analysis in knowledge elicitation. *International Journal of Man-Machine Studies*, 35, 151-173.
- Robson, C. (1993), *Real World Research a Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Blackwell, Oxford.
- Rodie, A.R. et Kleine, S.S. (2000), Customer Participation in Services Production and Delivery, In *Handbook of Services Marketing and Management*. Teresa A. Swartz and Dawn Iacobucci (Eds.). Sage: Thousand Oaks, CA, 111-126.
- Sohby, M., Winklhofer, H. et Hibbert, S. (2009), Managing customer participation through customer education. *The 2009 Naples Forum on Services: service-dominant logic, service science, and network theory*, Capri, June 16-19.
- Thompson, C.J., Locander, W.B. et Pollio, H.R. (1989), Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16, 133-146.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2008a), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2008b), Why service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 25-38.
- Von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA, MIT Press.

### Annexe 1. Le profil des informateurs

<b>Informateurs</b>	<b>Sexe</b>	<b>Division/Direction/Département</b>
Informateur 1	F	Marketing opérationnel B to C/ Directeur
Informateur 2	M	Marketing opérationnel B to B/Director
Informateur 3	M	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale
Informateur 4	M	Direction Commerciale Région Est/ Manager
Informateur 5	M	Direction Commerciale Région Sud-Ouest/ Manager
Informateur 6	M	Direction Commerciale Région Sud-Ouest/ Manager
Informateur 7	M	Direction Commerciale Région Sud-Ouest/ Manager
Informateur 8	F	Call-Center de Reims/ vendeuse
Informateur 9	F	Call-Center de Reims/vendeuse
Informateur 10	F	Call-Center de Reims/ superviseur
Informateur 11	M	Call Center de Reims/ vendeur
Informateur 12	F	Call Center d'Anglet/Manager
Informateur 13	M	Direction du Marketing Stratégique/Manager
Informateur 14	M	Direction Commerciale Région Sud-Ouest/ Manager
Informateur 15		Division Recherche & Développement /Sociologue/ Département Innovation Commerciale
Informateur 16	F	Call Center d'Anglet/Manager
Informateur 17	M	Direction Commerciale Région Sud-Ouest/ Manager
Informateur 18	M	Direction de la relation client B to C/Directeur
Informateur 19	M	Direction du Marketing Stratégique/Directeur
Informateur 20	M	Direction Marketing Opérationnel B to B et B to C/Directeur
Informateur 21	M	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale
Informateur 22	F	Direction des Ventes / Directrice
Informateur 23	M	Direction Marketing Opérationnel B to C /Manager
Informateur 24	M	Direction marketing opérationnel B to B/ chef de projet
Informateur 25	M	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale
Informateur 26	M	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale
Informateur 27	F	Division Recherche & Développement/Ingénieur-chercheur au département Innovation Commerciale
Informateur 28	F	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale
Informateur 29	F	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale
Informateur 30	F	Division Recherche & Développement/Chef de projet au département Innovation Commerciale