

**ATELIER N°1 : *LE CLIENT CET INCONNU***

**Revue de la littérature**

**N. DARENE - UTC**

***La représentation du client dans le processus d'innovation : analyse rationnelle, transgression inspirée ou osmose culturelle ?***

*Tout processus d'émergence, de conception, de développement et de lancement d'un produit ou service nouveau s'appuie sur une représentation, implicite ou explicite, du client et de ses attentes.*

*Qui sont les porte-parole de clients qui n'existent pas encore au sein de l'entreprise innovante ? sur quoi repose leur légitimité ? comment l'entreprise se représente-t-elle les attentes de son client?*

On trouve peu de références dans la littérature sur le sujet précis de la représentation du client dans le processus d'innovation : beaucoup d'incantations en revanche sur la nécessité d'être à l'écoute de son marché, d'en tenir compte ; une forte tendance à insister sur la veille (alors que nos cinq intervenants n'emploient jamais ce terme dans les entretiens que nous avons menés avec eux). Beaucoup de textes sur les outils très spécifiques tels que CAUTIC, TRIZ , le diagramme de KANO, les analyses fonctionnelles ou de la valeur. Toute une batterie de tests permet également de « jauger » l'acceptabilité probable d'un produit nouveau : si les auteurs trouvent prudent de les utiliser et de les étudier, ils préconisent également de savoir prendre du recul par rapport aux résultats de ces tests : trop bons, ils cachent peut-être un produit trop lisse, pas assez « perturbant » pour être innovant. Mais ces tests sont également souvent l'un des rares moments où des clients potentiels sont effectivement interrogés, plutôt d'ailleurs pour affiner un produit nouveau presque prêt que pour le remettre en cause.

**Cinq thèmes principaux se dégagent de cette revue de la littérature**

➤ **Premier thème : l'impératif de la focalisation du processus d'innovation sur le client**

Qu'il s'agisse d'une innovation de rupture ou incrémentale, d'une innovation en B to B ou en B to C, d'une innovation en grande distribution ou en distribution sélective, d'une innovation très technologique ou de service, le client doit rester la préoccupation première de l'innovateur qui cherche un partenaire pour « accueillir » son produit : que l'on ait un profil suiveur en saisissant une tendance, ou un profil précurseur pour imposer une nouvelle donne, l'essentiel est de ne jamais oublier que l'innovation n'aboutit que s'il y a une rencontre et un jeu gagnant avec le client.

Prévoir l'imprévisible est-il une utopie ? la représentation du client est-elle un leurre, une technique du « faire-croire » comme le dit de Certeau [1980] ? Ne faut-il pas simplement faire confiance à la perspicacité naturelle du manager de l'innovation ?

Certainement pas, répondent Hamel et Prahalad [1994], il ne faut pas tomber dans le piège qui consiste à analyser les résistances des clients à l'innovation comme une infirmité de leur part, et partir du principe que les « concepteurs-développeurs » ne peuvent pas se tromper.

Mais de là à considérer le client comme l'innovateur, la prudence semble s'imposer : est-ce son métier ? On peut l'inviter à critiquer, à s'exprimer sur un projet d'innovation, mais surtout pas lui abandonner l'acte créatif lui-même.

Pour beaucoup, la réussite d'une innovation vient de l'adéquation entre le moment où l'innovation apparaît sur le marché et le moment où le client peut y être réceptif et ainsi l'adopter. En fait la connaissance que l'innovateur a des clients est une connaissance en acte, une connaissance performative, c'est une connaissance qui fait exister les clients en même temps qu'elle les représente.

### ➤ Deuxième thème : la classification des futurs clients

La tentation est forte chez les auteurs de chercher à classer les clients afin de les représenter à travers une grille de lecture pré-déterminée. Si Rogers [1983] les répertorie par rapport à leur faculté à « accueillir » l'innovation, (l'innovateur, l'adopteur précoce, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires), si Kotler [1977] cherche surtout à se représenter le client-leader comme référence pour la majorité des clients à venir, d'autres comme Akrich, Callon, Latour [1988] ou Boullier [1999], préfèrent les classer par leur aspect « actif » et/ou « participatif » à l'innovation : le narratif, le créatif, le représentatif ou l'évolutif.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication reproduisent d'ailleurs à leur façon, cette classification ; ainsi Boullier [1999] représente les clients sur les sites web à travers quatre catégories : le capteur , le coopérateur, le fournisseur ou le sélectionneur.

### ➤ Troisième thème : la nécessité d'un intermédiaire (porte-parole ; allié ; liant) parce que l'homme est multiple

Pourtant attention, disent d'autres auteurs, il est difficile, voire dangereux de vouloir classer les clients : l'Homme est multiple ! En innovation, la démarche doit être anticipative, prévoir les « hors-catégories ». Comme le suggère George S. Day [1999] il faudrait avoir une connaissance « intime » du comportement du client comme si on vivait avec lui (ce thème de l'intimité avec le client est d'ailleurs repris par nos intervenants). En effet, il est clair qu'une représentation du client doit prendre en compte l'expérience personnelle de l'individu, car son expérience est « délimitée » par les événements particuliers qu'il a vécus. Il est impossible de faire disparaître et le point de vue particulier du client à représenter et le point de vue particulier de l'observateur qui doit se le représenter.

C'est d'ailleurs cette richesse des personnalités, des individus qui oblige dans bien des cas à trouver un intermédiaire pour faire le « liant », Boullier [1999], celui qui permettra de faire en sorte que le client soit pris en compte dans le processus de l'innovation sous son aspect psychologique et sociologique, et non plus seulement instrumenté. Client et innovation doivent être en osmose à terme. Akrich, Callon et Latour [1988] parlent de « porte-parole » allant même jusqu'à évoquer un « enrôlement d'alliés ». L'innovation peut être perçue comme un combat de tous les jours où toutes les forces amies sont les bienvenues pour une réussite à venir. Mais ces « alliés » ou « porte-parole » pris individuellement ne suffisent pas encore : c'est un réseau complet et diversifié « d'alliés » qu'il faut mobiliser pour prétendre à une représentation efficace. Pour Christophe Midler [1993], dans un groupe de travail sur un projet innovant

« chaque participant a sa propre définition du plus ou du mieux, mais ne parvient pas d'emblée à identifier ce qui est juste ».

Aussi dans un groupe de projet sur un processus innovant, chaque membre peut être considéré comme représentant du client, de par sa propre spécificité. L'ingénieur pour l'aspect technique, a priori transparent pour le client quand tout fonctionne bien ; le designer pour l'aspect usage et agrément, a priori effet déclencheur de l'acte d'achat ; le financier, comme représentant du caractère gestionnaire et « sage » du client ; et enfin le Marketeur comme garant de l'alchimie globale grâce à son côté hybride (un pied dans la création, un pied dans le rationnel). Sa légitimité viendra essentiellement de son expérience et c'est le jeu de pouvoirs dans l'entreprise qui conduira à la décision prise.

➤ **Quatrième thème : les difficultés de communication (langage – interprétation - malentendus) quelquefois dues à la notion de désir**

Néanmoins, d'autres auteurs nous invitent à ne pas négliger dans l'appel au porte-parole le ratage possible de communication avec un risque permanent de malentendus. Comme le disent Sperber et Wilson [1989], rien ne protège des «défauts de garantie sur les intentions des interlocuteurs » et cet appel à des «alliés », soi-disant à même de parler pour les clients, préjugent d'après Schutz [1962] de « représentations supposées partagées ». Or toute information est imparfaite, et la «rationalité limitée » de Simon montre bien qu'il y a souvent un écart entre ce sur quoi on est d'accord, et ce que l'on fait en réalité. De même c'est la question de la décision en situation d'incertitude qui compte et pour tout concepteur comme pour tout client, il n'y a pas de fin à la quête d'informations. Les problèmes de langage dans le processus d'innovation tout au long de la chaîne sont souvent issus de l'importance différente accordée aux critères de décision. Et même si les NTIC peuvent influencer sur le mode de représentation des clients (spécifiquement en Marketing en ligne), cette représentation reste filtrée à travers des médiateurs technologiques froids, Boullier [1999] permettant certes d'accélérer le traitement des données, elles-mêmes multipliées, mais sans référence à l'aspect humain primordial pour anticiper une réaction à l'innovation .

Il faut donc pouvoir baser cette représentation du client, même si c'est à travers des porte-parole, sur un mode de coopération efficace afin d'aboutir à une homogénéité, non pas réductrice pour l'innovation, mais constructive. Si on cherche trop à connaître le client-individu, on risque de passer à côté d'un ensemble. On peut ainsi tout en préservant une homogénéité ou plutôt une cohérence liée à l'innovation elle-même, comprendre ceux qui sont à la charnière de plusieurs univers et considérer que ce qui est vrai pour chacun des maillons de la chaîne du processus d'innovation l'est également pour le client final: nous sommes tous client-fournisseur les uns des autres.

De même nous dit Dominique Boullier [1999], une représentation tout au long d'une chaîne consiste à « faire tenir à chaque partenaire la place du client pour l'autre » et faire ainsi « se chaîner les désirs potentiels des partenaires ». Serait-ce le désir plus que le besoin qui ferait avancer l'innovation ? Et, dans ce cas, peut-il exister une forme de représentation du désir à venir ?

➤ **Cinquième thème : une représentation tout au long d'un processus**

L'innovation est le fruit d'un processus complet et la représentation du client évolue tout au long de ce processus. Si au début le concepteur a une idée, il est son propre client. Il se représente le client par lui-même (le désirant) ou encore un audit de la marque permet de faire le choix du niveau de l'innovation nécessaire ; c'est l'étude quantitative et qualitative qui permet de représenter ce que le client est en droit d'attendre d'innovant ; puis tout au long du développement, on perçoit l'objet, le client devient acheteur. (on peut commencer à faire des tests).

Enfin, selon le modèle diffusionniste, on peut ensuite baser la mise au point de l'innovation en fonction de son milieu d'accueil . En fait la représentation du client ne peut pas se faire à travers une photo qui fige mais à travers le film des activités relationnelles, qui propulsent le nouveau produit sur le marché.

### *Conclusion*

De ces 5 thèmes que j'ai retenus parmi les principales préoccupations des auteurs : la nécessité de focaliser le processus d'innovation sur le client, la recherche d'une classification de ces clients, la légitimité d'un intermédiaire pour prendre en compte la multiplicité de l'homme, les risques d'interprétation dans le langage quelquefois dus à la notion de désir, et une représentation tout au long du processus où chacun est le maillon d'une chaîne, que retiennent les innovateurs eux-mêmes ? Quelles sont leurs pratiques dans les entreprises et les problèmes qu'ils rencontrent ?

Nathalie DARENE  
Enseignant-chercheur en Marketing de l'innovation  
Université de Technologie de Compiègne  
[Nathalie.darene@utc.fr](mailto:Nathalie.darene@utc.fr)

## AUTEURS CITES

AKRICH, M - CALLON, M – LATOUR, B. « A quoi tient le succès des innovations ? L'art de l'intéressement »

Gérer et comprendre, Annales des Mines n°11 – 1988

BOULLIER, D. « L'industrialisation des désirs dans le Marketing en ligne : nouvelles figures du client et de la médiation »

Colloque « penser les usages » Bordeaux 1999

CERTEAU (De), M. « L'invention du quotidien » 1 - Arts de faire  
Paris UGE (10/18) 1980

S.DAY, GEORGE « Misconceptions about Market Orientation »

Journal of Market Focus Management , 4,5-16 1999

HAMEL, G – PRAHALAD, CK « Competing for the Future »

Harvard Business School Press, Boston 1994

KOTLER, P. « From Sales Obsession to Marketing Effectiveness »

Harvard Business Review 55(6) 67-75 1977

MIDLER, C. « L'auto qui n'existait pas . Management de projets et transformation de l'entreprise »

Interéditions Paris 1993

NARVER, J – SLATER, S. « The effect of a Market Orientation and Business Profitability »

Journal of Marketing ,54(4) 20-35 1990

ROGERS, E.M « Diffusion of Innovations »

Free Press New York 1983

SCHUTZ, A. « The Phenomenology of the social world »

Northwestern University Press Evanston 1962

SIMON, H.A

« Economics, bounded Rationality and the cognitive Revolution »

Marris Robin Editors

SPERBER, D. – WILSON,D.

« La pertinence » Editions de Minuit. Paris 1989