



BEC - institute
BRANDING EXPERTS CENTER

83^{ème} REUNION DU CLUB DES BRAND MANAGERS

DU BEC-institute

10 février 2011

**Construire un marketing collaboratif :
comment réussir la co-création ?**

BEC - institute
BRANDING EXPERTS CENTER
www.bec-institute.com



Quelques éléments généraux en préambule

BEC-institute est un « brand lab » créé en 2001 à la demande de grandes marques pour approfondir la mise en pratique du branding, le marketing de la marque.

Les experts du BEC-institute interviennent dans 4 domaines :

- L'animation d'un « think-tank » avec les réunions mensuelles du club des Brand managers et des conférences thématiques.
- Conseil et études sur le positionnement, l'architecture de marques, l'extension de marque, l'innovation, la valorisation financière...
- La formation au branding et le déploiement dans les organisations et les réseaux d'attitude et de comportement conformes aux valeurs de la marque.
- Le Naming et le Design au travers de la filiale BEC-design.

Introduction

Pierre-Louis DESPREZ et Ivan GAVRILOFF ont rappelé le rapprochement de BEC-institute avec KAOS CONSULTING, pour former le **premier pôle français d'innovation et branding**. Les équipes de KAOS CONSULTING, société de conseil en innovation fondée en 1986 et dirigée par Ivan Gavriloff et Pierre-Louis Desprez, et du BEC-institute, fondé en 2001 et dirigé par Georges Lewi, travaillent désormais ensemble pour aider les entreprises à réussir leurs démarches d'innovation et la gestion stratégique de leurs marques.



Construire un marketing collaboratif : comment réussir la co-crédation ?

Intervention de Michel Rogeaux

Chef de groupe Innovation Sensorielle & Tendances Consommateur, Centre de Recherche Danone

Michel Rogeaux a rappelé le positionnement de Danone : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

L'innovation est compliquée dans le food, secteur où les consommateurs ont leurs habitudes, leurs pratiques qui sont éminemment culturelles.

Si Actimel est aujourd'hui un gros succès de Danone (plus d'un milliard d'euros de CA), le produit n'a pas eu le succès escompté tout de suite. Il a fallu attendre 2/ 3 ans, et toute la volonté des dirigeants pour continuer à croire au produit malgré des études plutôt négatives.

On se souvient également de l'échec d'Essensis, mais aussi d'autres produits, comme Zen dans les Pays du Nord de l'Europe. Sans doute Danone n'avait-il pas assez bien compris les attentes consommateurs.

Les études montrent par ailleurs que les arbitrages de consommation se font de plus en plus au détriment des dépenses alimentaires.

Dans ce contexte très challengé, si une innovation n'apporte pas à un bénéfice immédiatement compréhensible, elle ne marche pas.

Le Centre de recherche de Danone a ainsi mis au point des outils pour mieux comprendre le consommateur, pour co-créditer avec lui, et pour avoir un processus itératif de validation. Il s'agit avant tout, par cette démarche, de limiter les risques d'échec lors des lancements de produit.

La démarche se fait ainsi en 3 temps

1. Compréhension des besoins du consommateur
2. Co-crédation du produit au moyen de sessions de travail
3. Validation continue, vérification de l'usage.

1. Comprendre les besoins du consommateur

La métaphore de l'iceberg exprime bien le fait que le consommateur n'exprime que certaines choses. On observe par ailleurs une certaine discordance entre le discours et les pratiques réelles concernant la nutrition, l'obésité, ... Il est donc nécessaire d'aller chercher tout ce qui est non conscient, non verbal dans les comportements.

Il s'agit de mener une ethnographie des pratiques des consommateurs à domicile, au moyen notamment de caméras qui filment 24h/24 les gens. Cette connaissance est indispensable pour déceler les routines, comprendre les automatismes, notamment sur des pratiques comme le petit-déjeuner qui est un acte quotidien éminemment routinier.

Ce travail doit ensuite être croisé avec une démarche de compréhension, au moyen d'entretiens individuels approfondis en face à face, de façon à pouvoir donner un cadre théorique.



Cette première étape relève déjà presque de la co-crédation pour analyser les besoins du consommateur.

2. Co-crédation du produit

Il s'agit de savoir comment, à partir de la définition d'un bnfefice (santé), on construit le produit le plus pertinent (food form : produit liquide/ solide,... quelle texture, quels arômes, quel pack,...). Il ne s'agit évidemment pas de proposer à chaque fois un nouveau pot de yaourt présentant un bnfefice et une promesse différents !

Il s'agit donc d'un vrai travail de définition du produit. La méthode mise en place se base sur des ateliers. Le consommateur vient au centre de recherche Danone (à Massy-Palaiseau), où une salle spéciale est dédiée à ce travail en groupe. Une cuisine attenante permet en temps réel de co-construire le produit avec les consommateurs.

Des sessions de 3h, analogues à des focus groups sont organisées. On part d'un concept et de la cible consommateur, et il s'agit de construire le produit le plus congruent avec le bnfefice (cela évite l'approche trop conceptuelle consistant à se projeter sur tel goût, telle texture pour ensuite tester et corriger). Il s'agit d'emblée de mener un vrai travail d'interaction basé sur le produit, ce qui est plus précis, plus pointu.

Toute l'équipe projet (R&D + marketing) assiste à ces sessions, de façon à pouvoir débriefer à chaud, et corriger le tir.

Cette approche permet de travailler sur les attributs sensoriels du produit, y compris les packs.

Parfois, des designers sont présents, et travaillent en temps réel pendant la session sur les packs.

Vitapop est par exemple le nom d'un concept de produit complet de petit-déjeuner (fruit, céréales, produit laitier). L'idée était vraiment de faire travailler les participants sur les fruits les plus pertinents, les céréales, et ensuite l'association à créer entre les différents ingrédients. En 2 séances, les prototypes les plus pertinents ont été élaborés.

3. La validation

Il s'agit ensuite de valider l'usage du produit. La méthode a été mise au point il y a 6/ 7 ans : « home use blog ». Le produit est envoyé à un groupe de consommateurs, et il s'agit de voir comment le consommateur réagit dans des conditions réelles. Cette démarche permet à la fois de tester le produit en condition réelle, de favoriser les échanges entre les consommateurs (via le blog mis en place pour l'occasion), et de tester dans la durée. Cette méthode permet ainsi de contourner les inconvénients d'autres démarches (dans les focus, les consommateurs ne sont pas dans des conditions réelles, dans le carnet de bord que l'on remplit, il n'y a pas d'échanges avec d'autres consommateurs, dans le travail ethnographique non plus,...).

En phase 1, le consommateur consomme le produit comme il le souhaite, puis la démarche de connectivité, d'interactivité de groupe intervient dans un 2nd temps. Un animateur peut relancer, comme dans un focus group sur ce que pensent les uns et les autres de ce qui a été dit,...

En un mois, cette démarche permet d'avoir des résultats concrets, pour un coût assez modique (10K€).

Un concept a été lancé : Activia Bar (mélange fruit-céréales). Cette démarche a permis de s'apercevoir qu'après un vif intérêt pour le produit, celui-ci déclinait beaucoup. Le centre de recherche de Danone s'est aperçu qu'au-delà d'un problème de formulation, de goût, le produit devait être conservé au réfrigérateur (on perd l'intérêt d'une barre de céréales), et qu'il existait



un problème de crédibilité du produit (retrouver les bénéfices d'Activia dans une barre de céréales était peu crédible). Le produit nécessitait donc un vrai retravail en profondeur.

Michel Rogeaux est également revenu sur l'échec d'Essensis. Selon lui, le problème de l'usage avait été sous-estimé. Les tests cliniques avaient démontré une efficacité du produit après 45j. Or le produit était jugé un peu gras et sucré... les consommateurs l'abandonnaient donc très vite...

La co-création doit ainsi intervenir à toutes les étapes (bénéfices, construction produit, validation de l'usage). C'est un outil pertinent pour réduire les risques. Cela demande néanmoins un suivi par l'ensemble de l'équipe projet. Il faut par ailleurs être conscient que tout ne sort pas des consommateurs. La qualité de l'animation, des stimuli consommateurs,... est essentielle. Il convient de croiser les méthodes.

Intervention d'Hervé Pépin. L'exemple des Végétaliseurs **Cofondateur de Conscient Networks**

Les Végétaliseurs est le nom d'une communauté, née en 2006 au sein d'Yves Rocher d'une initiative de salariés. Le projet est apparu à l'occasion d'un séminaire de co-création interne. A l'origine, il s'agissait d'un blog interne fédérant des salariés férus de questions environnementales. Le projet a petit à petit évolué et pris de l'ampleur. Il s'est ainsi progressivement ouvert sur l'externe, de façon à faire appel à l'intelligence collective afin de faire émerger des comportements responsables d'éco-citoyenneté.

Les Végétaliseurs est ainsi devenu un site communautaire pour les passionnés de nature et de développement durable.

En 2009, il représente le premier réseau social éco-citoyen.

Fin 2009, Yves Rocher cède le site pour 1€ symbolique à Conscient Network (avec une garantie de continuité).

En favorisant la création des Végétaliseurs par ses salariés, Yves Rocher avait différents objectifs, à la fois qualitatifs et quantitatifs. Il s'agissait tout d'abord de développer une image de marque ouverte, innovante, éco-citoyenne. Si la marque est aujourd'hui très reconnue sur la cosmétique végétale, elle l'était moins il y a 5 ans. Les Végétaliseurs a permis de développer son image de marque pionnière, ayant une vraie vision du futur.

Il s'agissait également de développer l'audience et le trafic sur le site du groupe (marchand) et offrir aux visiteurs des services à VA.

Il s'agit d'une communauté active, représentative des nouveaux comportements de consommation en termes d'attentes de produits verts, meilleurs pour la planète et le porte-monnaie. 60 000 membres sont actuellement inscrits, et ce sont eux qui génèrent la quasi-totalité des contenus du site.

Cette innovation a été saluée par de nombreux prix.

Yves Rocher a toujours souhaité n'apparaître que comme un sponsor des Végétaliseurs. Même s'il a apporté beaucoup à la marque en termes d'images, Yves Rocher aurait pu mettre davantage à profit l'intelligence collective générée, et développer un business model autour du site. C'est un parti pris.



Hervé Pépin a ensuite élargi sa présentation au marketing collaboratif d'une façon plus globale. Il est ainsi intéressant, dans les facteurs clés de succès, de comprendre où sont les influents. Forrester Social Technographics segmente ainsi les usages du web 2.0 à l'aide d'une échelle montrant comment se répartissent (et évoluent) les internautes. 12% des internautes sont ainsi des créateurs de contenu. Néanmoins, les créatifs ne sont pas forcément des influents. 1/3 d'entre eux ont vraiment vocation à être ambassadeurs de marque.



On s'aperçoit que le temps passé sur les réseaux sociaux entre 2009 et 2010 a plus que doublé. C'est devenu un véritable carrefour d'audience, bien qu'atomisé. C'est pour cela qu'il est capital de connaître les influents, et de savoir, pour une marque, comment les utiliser.

La co-création est un outil puissant car elle permet :

- De connaître les insights
- De faire du buzz
- De fidéliser



Remarques – questions – échanges

Selon Georges Lewi, la logique de co-crédation pose la question du don et du d.

Il y a une partie de don dans les communautés, qui n'a rien à voir avec le domaine du marchand.

Si l'on pose la question du business model, on rentre dans une logique de d. Et la démarche de Danone en ce sens est intéressante : il s'agit de faire appel à des consommateurs qui sont rémunérés (comme c'est le cas pour les focus groups).

Chaque entreprise recherche son process pour innover de la façon la plus efficace possible en limitant les risques.

Décathlon a ainsi une démarche différente de celle de Danone. Décathlon va très vite sur le prototype (il n'y a pas de validation amont au moyen de focus groups), de façon à mettre très vite le produit en rayon pour observer et interroger les consommateurs.

Conclusion : Pierre-Louis DESPREZ, Président BEC-institute

Pierre-Louis DESPREZ a retenu 3 éléments clés des exemples présentés :

1. Il faut faire tomber les mûrs dans l'entreprise. Cela demande des efforts énormes pour faire coopérer des gens qui naturellement ne travaillent pas ensemble (par exemple le marketing et la R&D). L'organisation des entreprises par grande fonction était historiquement efficace, mais doit aujourd'hui être challengée. Il faut apprendre à travailler autrement.
2. Les processus de co-crédation sont des processus de recherche de moins d'erreurs (cf. Danone). Impliquer les consommateurs permet de limiter les risques d'échec.
3. Cette démarche remet en cause la customisation (je fais un produit standard, et je laisse 1% de personnalisation possible au client).

Cette démarche de co-crédation risque néanmoins à l'avenir de poser de nombreuses questions, notamment en termes de droit, et de rétribution des gens qui participent à la création d'un produit/ service.



Animation :

- **Michel ROGEAUX, chef de groupe Innovation Sensorielle & Tendance Consommateur, Danone**
- **Hervé PEPIN, Cofondateur de Conscient Networks**
- **François LAURENT, spécialiste du web branding, animateur du blog marketingisdead**
- **Georges LEWI & Pierre-Louis DESPREZ, BEC-institute**

Prochaine réunion : Jeudi 10 mars (9h-11h15)

Comment dialoguer avec les consommateurs & construire un site de marque intégrant un site de dialogue?