

# B<sup>le</sup> Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Entreprise collaborative (II) : questions de consommation

### SOMMAIRE

#### TRAVAIL À SURFAÇON

*Entretien avec Bernard Cova,  
Kedge Business School*

page 1

#### CRITÈRE DE PARITÉ

*Entretien avec Florence Benoit-  
Moreau, Paris-Dauphine*

page 2

#### UNE NOUVELLE DIVISION DU TRAVAIL

*Entretien avec Marie-Anne Dujarier,  
université Paris Denis-Diderot*

page 3

#### LEVIER DE CHALEUR AJOUTÉE

*Entretien avec Brice Auckenthaler,  
Tilt Ideas*

page 5

#### TOUS FILS DE PUB ?

*Entretien avec Ronan Divard,  
université Bretagne occidentale*

page 6

### Travail à surfaçon

**L**es consommateurs se laissent volontiers exploiter par les marques, qui tendent pour leur part à être de moins en moins des objets sous la seule coupe d'un management d'entreprise, mais des champs de pratiques ouverts à tous vents.

*Entretien avec Bernard Cova, professeur de marketing, Kedge Business School Marseille<sup>1</sup>*

■ *Depuis quand les consommateurs sont-ils considérés comme un facteur de production ?*

**Bernard Cova :** La notion de « mise au travail du client » est apparue récemment. C'est une hypothèse nouvelle dans le champ de la sociologie et du marketing qui permet de faire état de la généralisation comme de la mutation du phénomène de coproduction, c'est-à-dire des activités que réalisent les clients. Ils sont dans cette hypothèse appréhendés comme des travailleurs. Dans les faits, ce n'est pas nouveau. Depuis des décennies, les entreprises de services requièrent des consommateurs une participation consistant à mobiliser un certain nombre de ressources propres (physiques, intellectuelles, affectives), qui se combinent avec celles qu'elles mobilisent dans leur système d'offre : guichets électroniques d'impression et d'enregistrement de billets de train ou d'avion, automates de vente, automates de service, caisses en libre service, téléassistance en tout genre, modes d'emploi pour construire une armoire soi-même, illustrent la coproduction organisée par les entreprises.

Cette coproduction s'étend doublement : elle concerne un nombre croissant d'activités, et les tâches productives réalisées par les consommateurs sont de plus en plus nombreuses. L'extension de la logique du libre-service à de nombreuses situations incite le consommateur à produire en utilisant un support automatisé fourni par l'entreprise ; lorsqu'il se sert d'un de ces supports, il remplace une prestation autrefois fournie par le producteur : il doit réaliser la tâche prescrite s'il veut accéder à la consommation. Il est donc bien facteur de production. De plus, au-delà de cette coproduction de tâches nécessaires à l'obtention du service, il se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager, pour une relation horizontale : il collabore à des projets lancés par les entreprises sans que cela ait un effet direct sur les prestations qu'il achète. Les exemples abondent : Dell avec sa plateforme *Ideastorm.com*, Starbucks avec *My Starbucks Ideas*<sup>2</sup> ou Barilla avec le programme *Nel mulino che vorrei*<sup>3</sup> pour sa marque de biscuits Mulino Bianco.

■ *Le consommateur peut-il être créateur de valeur à ses dépens ?*

**B. C. :** Les entreprises - organisations à but lucratif – recourent de plus en plus au volontariat des consommateurs. Il ne s'agit plus seulement de mobiliser des fans de la marque pour

(suite page 2)

## Nota bene

Nous poursuivons dans ce Bulletin les réflexions, commencées dans la précédente livraison, sur l'entreprise dite collaborative, considérée dans ses relations avec sa clientèle.

### Critère de parité

**Sous le vocable « collaboratif », il y a lieu de ne pas confondre coopération asymétrique et échange entre pairs.**

*Entretien avec Florence Benoit-Moreau, maître de conférences en sciences de gestion, Paris-Dauphine*

■ Depuis quand parle-t-on de consommation collaborative ? Pourquoi émerge-t-elle maintenant ?

**Florence Benoit-Moreau :** Le terme est ancien, il remonte aux années 1960, mais on en parle vraiment depuis 2010, depuis les analyses de Rachel Botsman et Roo Rogers dans leur livre *What mines its yours. How collaborative consumption is changing the way we live*. Si les pratiques étudiées sont anciennes, liées au cercle d'amis, et au principe de solidarité, elles prennent aujourd'hui une autre dimension avec les plates-formes numériques et les entreprises qui servent d'intermédiaires. Nous ne sommes plus, ici, devant des liens de solidarité entre des gens qui se connaissent bien. Ces liens peuvent être maintenant financiarisés. C'est d'ailleurs ce qui met à mal l'expression anglo-saxonne « *sharing economy* » ou économie du partage, car elle présente une vision idéalisée et altruiste de cette nouvelle forme d'échange.

■ Dans quelle catégorie entre le travail du consommateur avec la marque ?

**F. B.-M. :** Les frontières avec l'économie collaborative sont un peu floues. Je définis une activité comme collaborative quand elle s'exerce entre pairs. Le travail du consommateur avec une entreprise devient coproduction ou participation, qui peut être mineure ou majeure selon ce qui lui est demandé, mais ici, on sort du système pair à pair. Dans l'économie dite collaborative, il faut bien faire la part de la participation du client, ou coproduction avec l'entreprise, et de de l'univers du pair à pair.

■ Comment s'y décline l'action des consommateurs ?

**F. B.-M. :** On peut distinguer deux types d'actions dans l'univers du pair à pair. Le premier concerne le consommateur quand il devient commerçant en échangeant, en achetant, en louant ou en prêtant des biens matériels. Les modèles économiques se développent grâce à Internet : *LeBonCoin* bien-sûr pour l'achat-vente, mais aussi *Videdressing*, *Vestiairecollective.com*, *OuiCar* pour les voitures ou des sites comme *Mutum* ou *Peerby* pour le prêt. Les consommateurs peuvent s'abstraire du commerçant traditionnel. Deuxième activité : le consommateur devient travailleur quand il vend des compétences qu'il peut financiariser ou troquer (*Accorderie.fr*, ou la plateforme *Zelphus*).

>> suite de la page 1

développer le bouche-à-oreille et évangéliser d'autres clients, mais d'appeler les consommateurs à effectuer une tâche dans le cadre d'un programme de volontariat organisé par l'entreprise. Les consommateurs concernés sont prêts à travailler moins pour l'entreprise qui les paie comme salariés, afin de travailler gratuitement pour l'entreprise qui produit les biens ou les marques qui leur plaisent. Ils vont jusqu'à prendre un jour de congé dans l'entreprise qui les salarie – quand ce n'est pas un jour d'arrêt-maladie ! Cet engagement gratuit peut s'expliquer par le besoin de reconnaissance qui nous taraude tous dans nos sociétés : quand ce besoin n'est pas satisfait au travail, nous cherchons à lui répondre en dehors du travail, par un hobby ou dans le volontariat, et toujours plus nombreux dans un volontariat autour d'une marque.

Les volontaires de marque trouvent assez de satisfaction intrinsèque à ces tâches pour ne pas en chercher une extrinsèque (réductions, cadeaux, rémunération...). Le plus étonnant est peut-être qu'ils n'ont pas l'impression d'être exploités. Sont-ils pour autant créateurs de valeur à leurs dépens ? Je crois que la plupart ne sont pas dupes, mais qu'ils sont disposés à un compromis qui leur donne accès à une expérience originale. Se sachant manipulés, ils peuvent choisir leur niveau de compromission et en jouer pour agrémenter leur quotidien.

■ Dans quelle mesure le « marketing expérientiel » s'apparente-t-il à une consommation collaborative ?

**B. C. :** Les expériences vécues par les consommateurs dessinent un continuum. À un extrême se situent les expériences essentiellement construites par les entreprises, où les consommateurs s'immergent dans un contexte souvent hyper-réel ; à l'autre extrême, les expériences essentiellement construites par les consommateurs et qui peuvent mettre en jeu de simples produits ou des services fournis par les entreprises ; au milieu, il y a les expériences construites en collaboration. Dans ce cas, l'entreprise fournit une plateforme expérientielle où le consommateur n'est pas un acteur passif réagissant à des *stimuli*, mais un acteur et un coproducteur de ses propres expériences de consommation. Il est démontré que la collaboration du consommateur a un double effet positif : quand il est actif dans la construction de son expérience, il est plus satisfait, et il fait baisser certains coûts de production de l'expérience.

■ La consommation collaborative réduit-elle l'éloignement entre le consommateur et la marque ?

**B. C. :** Les individus sont moins enclins qu'il y a quarante ans à s'engager pour de grandes causes, ils sont en revanche prêts à s'engager pour les marques qu'ils aiment. Ils légitiment certaines marques comme des causes sociales à défendre et pour lesquelles s'engager. Cependant, ils sont extrêmement critiques vis-à-vis des entreprises qui gèrent ces marques. C'est là un aspect déterminant pour les entreprises : un consommateur peut aimer

Citroën, s'engager dans des regroupements de citroënistes, faire du bouche-à-oreille pour la E-Mehari, etc., tout en haïssant Peugeot, ou plutôt le groupe PSA qui possède la marque Citroën. L'engagement des consommateurs avec une marque qu'ils aiment ne veut pas automatiquement dire engagement avec l'entreprise. On voit même se développer un phénomène étrange, le sentiment de propriété de la marque: les consommateurs qui aiment une marque s'en sentent les propriétaires moraux et la défendent contre les errements supposés du management de l'entreprise, qui possède la marque mais la gère mal selon eux. Alors non, les consommateurs ne sont pas éloignés des marques, mais ils sont éloignés des managers et des actionnaires.

■ *La marque risque-t-elle d'être dévorée par l'implication du consommateur?*

**B. C.:** L'anthropologue Constantine Nakassis, de l'université de Chicago, a forgé le concept de « *surfaçon de marque* » (*brand surfait*), à partir de celui de contrefaçon. Observant les pratiques sociales plus ou moins autonomes développées autour des marques par les consommateurs, qui ont pour effet de transformer certaines manifestations des marques, il a ainsi qualifié la reproduction, ou l'imitation totale ou partielle, d'une marque et de ses manifestations comme le logo, la publicité, les produits, etc., sans l'autorisation de son propriétaire. Selon lui, les modifications et extensions totales ou partielles apportées aux manifestations de la marque par les consommateurs, notamment sur les réseaux sociaux, ne sont pas des contrefaçons mais des surfaçons. Elles ne visent pas à profiter de la marque, mais à lui apporter quelque chose, même si cela n'est pas désiré par l'entreprise propriétaire.

Ces surfaçons ne dévorent pas la marque. Au contraire, elles participent de sa vie sociale. En revanche, elles peuvent « dévorer » le management de la marque, au sens où l'entreprise n'est plus en position d'en être le seul gestionnaire. La marque n'est plus seulement un instrument manié par des managers, elle fonctionne par interaction avec son environnement: les consommateurs, les employés, les distributeurs, les médias, etc. Aujourd'hui, la marque n'est pas réservée au management de l'entreprise: elle est constamment utilisée, détournée, réappropriée, exploitée, par des acteurs intérieurs et extérieurs. En ce sens, elle n'est pas un objet

mais un *champ de pratiques*, notamment de pratiques langagières, au quotidien. Et l'ensemble des surfaçons nourrit le contenu de marque.

■ *Faut-il encore parler de « relation client » quand la prestation est assurée par le consommateur?*

**B. C.:** La notion de « relation client » est un leurre, introduit il y a deux décennies par des marketeurs en quête de nouveauté et qu'ils ont imposée aux consommateurs. Les consommateurs ne cherchent pas à être « en relation » avec l'entreprise et ses centres d'appel! Ils n'en ont le plus souvent ni le besoin ni l'envie. Ce qu'ils aiment et recherchent, c'est d'être en relation avec d'autres consommateurs. Cela explique le développement des communautés autour des marques. En s'appuyant sur l'intérêt ou la passion partagée, ces marques développent un genre de valeur important pour nos contemporains: la valeur de lien, entendue comme ce que valent ces marques, leurs produits et leurs services, dans la construction, le développement et le maintien de liens même éphémères entre les personnes. Ces liens sont autrement plus importants pour eux que les pseudo-relations avec une entreprise et son « service client ».

Dans ce cadre, une grande partie de la prestation, qui intéresse le consommateur, est réalisée à l'intérieur de la communauté. On y partage les recettes et les astuces permettant d'utiliser et d'entretenir les produits de la marque; on y échange des idées de modifications permettant de personnaliser les produits; on se revend entre consommateurs des produits d'occasion voire des créations originales (type « surfaçons de marques »). Et surtout, on se rend service entre consommateurs, on s'entraide! Alors oui, la prestation est assurée en partie par les consommateurs, et cela renforce la relation entre eux autour de la marque sans l'intermédiation de l'entreprise.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

1. Bernard Cova s'apprête à publier en 2017 la Vie sociale des marques (Danod).
2. [www.starbucks.com/coffeehouse/learn-more/my-starbucks-idea](http://www.starbucks.com/coffeehouse/learn-more/my-starbucks-idea).
3. [www.nelmulinochevorrei.it](http://www.nelmulinochevorrei.it).

## Une nouvelle division du travail

■ **Le consommateur ne se définit pas seulement par ses préférences ou son pouvoir d'achat, mais par une activité. La consommation, jouissance d'un bien ou d'un service, est aussi du travail créateur de valeur.**

*Entretien avec Marie-Anne Dujarier, université Paris Denis-Diderot, Laboratoire de changement social et politique (LCSP)<sup>1</sup>*

■ *Que regroupe le terme digital labor?*

**Marie-Anne Dujarier:** Le livre collectif édité en 2012 par Trebor Scholz, de la New School de New York, distingue des pratiques sociales diverses: production d'ordinateurs, jeu en ligne, blogs, travail cognitif taylorisé rémunéré à la tâche (Amazon Mechanical Turk), le simple fait de surfer sur la Toile ou le piratage.

■ *En quoi le client travaille-t-il quand il consomme?*

**M.-A. D.:** En 2008, dans *le Travail du consommateur*, j'ai montré que les consommateurs sont de plus en plus impliqués dans la production des services. Je distingue trois formes principales d'activités productives réalisées par le consommateur. L'extension du libre-service, que j'appelle « *autoproduction dirigée* », consiste à faire soi-même des tâches productives avec les outils et un plan d'exécution fournis par l'entreprise, et sous son contrôle. Exemples de cette externalisation de la production et de la distribution sur le consommateur: l'achat de billets de train ou d'avion sur internet ou sur une borne, l'usage de caisses automatiques dans un hypermarché. Une deuxième forme d'activité productive des consommateurs est la « *coproduction collaborative* », fondée sur la captation de données ou de créations

(articles, photos, conversations, vidéos...) marchandisables, notamment sur Internet. Les internautes font ici un travail bénévole à but non lucratif. La troisième forme est le « travail d'organisation », qui regroupe les activités parfois sophistiquées que déploient les consommateurs pour résoudre la contradiction créée par le marketing entre ses dispositifs d'orientation des conduites (cartes de fidélité, abonnements difficiles à annuler, brouillage tarifaire, publicité...) et les discours sur le « consommateur roi ». La simple recherche du meilleur rapport qualité-prix relève de ce travail d'organisation, dans la mesure où elle mobilise une importante quantité de temps, de compétences et d'efforts.

■ *À quelle condition peut-on dire qu'il s'agit d'un travail ?*

**M.-A. D. :** Le travail ne peut être défini substantiellement et universellement : il regroupe les activités humaines qu'une société, à un moment donné, désigne ainsi. Dans la nôtre, on peut parler de travail lorsqu'une activité répond à trois critères. Un critère sociologique : le travail est un rapport social, une activité socialisée et socialisante ; il est divisé d'une certaine manière, organisé, réparti et réalisé avec (ou contre) autrui. Ensuite, à la différence du loisir, le travail crée de la valeur pour l'entreprise : c'est un critère économique. Enfin, nous parlons de travail comme activité du sujet en prise avec le réel et la contrainte, se débattant pour développer son milieu matériel, social et subjectif.

■ *Peut-on parler d'une nouvelle division du travail ?*

**M.-A. D. :** On peut effectivement parler aujourd'hui d'une nouvelle division du travail, puisque lorsque le consommateur coproduit, il s'engage dans des tâches productives prescrites, socialement organisées, dans le but de créer de la valeur économique pour le fournisseur.

■ *Quels sont les arguments des entreprises pour convaincre les consommateurs de travailler pour elles ?*

**M.-A. D. :** Dans l'*autoproduction dirigée*, de nombreux messages incitent les clients à s'orienter vers les machines, qui fournissent maintes indications pour réaliser la tâche. Dans la *coproduction collaborative*, les clients acceptent une activité bénévole pour toutes les raisons qui font qu'on ne travaille pas uniquement pour l'argent : la possibilité d'une tâche intéressante, de déployer des compétences, d'y trouver de la reconnaissance et de la socialisation.

Les concepts utilisés pour motiver les consommateurs sont proches de ceux du « management participatif » qu'ont connu les salariés à partir des années 1980. L'autonomie et la responsabilité sont les maîtres mots du marketing comme ils l'ont été du management. L'un des derniers courants à la mode est le « *customer empowerment* », qui, loin de conférer du pouvoir aux consommateurs, accentue leur implication dans la production, avec leur consentement.

■ *Comment les entreprises peuvent-elles gérer ce travail ?*

**M.-A. D. :** Les spécialistes du marketing soulignent les difficultés de « manager » ceux qu'ils appellent des « quasi-employés ».

Leurs compétences et habiletés sont inégales et incertaines, et ils ne sont pas tenus par un contrat de subordination comme les salariés. Ils constituent donc une source d'incertitude et de variabilité forte pour l'entreprise, affectant la qualité, la sécurité et la productivité. Les entreprises et administrations déploient des dispositifs d'encadrement du travail des consommateurs : sélection, formation, évaluation...

■ *Quel lien faites-vous entre le « travail du consommateur » et la « consommation collaborative » ?*

**M.-A. D. :** Le terme « consommation collaborative », relativement récent, me semble regrouper des pratiques sociales diverses, au point où l'expression ne désigne rien de précis. Pour ma part, je ne l'emploie pas.

■ *Les plates-formes numériques envahissent autant le secteur marchand et le non-marchand. Comment s'y reconnaître ?*

**M.-A. D. :** Les plates-formes numériques sont en effet diverses du point de vue de leur modèle économique et de leur organisation sociale. On peut les classer selon le caractère marchand ou non de l'activité collaborative, et selon leur caractère lucratif ou non. Le croisement de ces deux critères fait apparaître quatre cas de figure : place de marché marchande à but lucratif (eBay ou Uber) ; marchande à but non lucratif (les Amap, Pôle emploi) ; non marchande à but lucratif (Facebook) ; non marchande à but non lucratif (Wikipédia).

Avec le cas des échanges marchands à but lucratif, nous sommes dans la logique néolibérale de l'entrepreneuriat individuel où chacun est invité à valoriser son petit capital avec du travail, et s'il n'a pas de capital économique, à s'endetter.

Ce processus est parfois désigné par l'expression « ubérisation ». Ces plates-formes proposent à des personnes qui disposent déjà de capitaux (appartement, voiture, compétence, etc.) d'en optimiser l'usage en les mettant à disposition d'autrui, moyennant une rétribution. Dans le cas des plates-formes à but non lucratif, l'échange renoue avec des modèles précapitalistes fondés sur l'autoproduction et le troc.

■ *Quel est le rôle de la notation sur les plates-formes ?*

**M.-A. D. :** Les consommateurs, en exprimant leurs avis sur la prestation, jouent le rôle de contrôleurs, allant jusqu'au pouvoir d'évincer un producteur de ce marché du travail, en lui faisant mauvaise réputation. Le consommateur lui aussi est parfois noté. De part et d'autre, le système incite à une conduite parfaite : dans ce contrôle social constant et étendu, seules les plates-formes ne sont pas notées !

■ *Certains métiers sont-ils menacés par la coproduction collaborative et les plates-formes ?*

**M.-A. D. :** Avec elles, nous assistons à un transfert de la production vers des machines, des bénévoles et des autoentrepreneurs plus ou moins professionnels. Guichetiers, journalistes, photographes, chauffeurs, enseignants, libraires, médecins, encadrement de proximité, sont menacés non seulement en nombre, mais aussi du point de vue de la frontière qui les sépare d'avec les amateurs. Mais aujourd'hui, ce transfert est encore très marginal.

■ *Les entreprises ne courent-elles pas le risque de se couper de clients guère rompus aux nouvelles technologies ?*

**M.-A. D. :** Elles s'exposent à ce que ceux qui n'arrivent pas à réaliser les tâches soient exclus du marché. De fait, une activité peut exclure sinon discriminer socialement, en pénalisant ceux à qui les outils ne sont pas familiers ou qui n'ont pas les compétences requises. Tous ceux-là se trouvent mis en situation de handicap dans leur consommation quotidienne.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le critère discriminant est moins l'âge que la classe sociale: un cadre retraité pourra être en effet plus à l'aise qu'un jeune de classe populaire peu qualifié, par exemple. Il y a aussi la question de la compréhension même de la logique de la tâche à accomplir, et de la maîtrise des présupposés culturels et langagiers. Enfin, l'illettrisme est évidemment un problème, pour toutes les tâches qui passent par l'écrit.

## Levier de chaleur ajoutée

**L**e double enjeu de la responsabilité et de la créativité concerne autant l'entreprise, ses salariés et les consommateurs de ses produits ou services. Une démarche collaborative y répond.

*Entretien avec Brice Auckenthaler, cofondateur de Tilt Ideas*

■ *La pratique « collaborative » est-elle une nécessité pour l'entreprise, au risque, si celle-ci ne prend pas le tournant, de décliner voire disparaître ?*

**Brice Auckenthaler :** Cette pratique, au-delà de ses résultats factuels – nouvelles idées venant de l'intérieur ou de l'extérieur –, a deux vertus supplémentaires: ouvrir les esprits parmi les salariés, stimulés par leurs partenaires ou clients, et faire prendre conscience à ces clients que la critique est facile mais que l'art est difficile. Les inviter à une démarche collaborative est un bon prétexte pour renforcer leur engagement. Une entreprise de 2016, époque du quasi-tout-digital, qui n'actionne pas le levier collaboratif risque effectivement de se refermer sur elle-même, et d'être en décalage avec les nouveaux comportements relationnels.

■ *L'entreprise collaborative serait-elle plus agile, innovante, performante, dans le domaine de la RSE ?*

**B. A. :** La prise de conscience relativement récente de l'importance de la RSE dans un modèle économique est une traduction concrète de l'ouverture de l'entreprise. Fini les œillères du tout-commercial, bienvenue dans un modèle où tout le monde, en interne et en externe, est sensible aux enjeux de la RSE. Fini les bastions ou logiques *BtoB* ou *BtoC*, bienvenue au *HtoH*, « *H* » pour humain. Fini l'époque où l'on pensait RSE en fin de processus, voici celle où la RSE infuse tous les maillons. Finie l'époque où les porteurs de RSE dans l'entreprise étaient accueillis comme des empêchements de tourner en rond, la responsabilité est collective car collaborative !

L'entreprise en est plus efficace non seulement en RSE, mais globalement. La RSE en mode collaboratif est une opportunité

■ *Quelles sont les formes de critique ou de résistance à ce travail ? Les associations de consommateurs s'emparent-elles de ces questions ?*

**M.-A. D. :** En contestant, le client prend le risque de se désocialiser: quand on ne joue plus le jeu, on se marginalise. Apparaissent toutefois des collectifs qui entendent voir qualifier l'activité productive des consommateurs comme un travail, qu'il s'agisse de qualifier la participation aux jeux de télé-réalité comme travail dissimulé ou de s'opposer à la marchandisation des données privées. Les associations de consommateurs ne se sont pas encore intéressées au phénomène. Les actions collectives en justice en sont au stade des balbutiements en Europe.

1. Aussi membre associé du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise, Cnam-CNRS), Marie-Anne Dujarier a publié le Travail du consommateur, de McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons, *La Découverte*, 2014.

d'accélérer la simplification des procédures, de raccourcir les étapes, de fluidifier la relation, d'ouvrir le champ des possibles.

■ *L'entreprise est-elle conduite à modifier ses relations avec ses partenaires (agences de pub, de design...) dans une dimension RSE ?*

**B. A. :** Qui dit collaboratif ou collectif dit esprit ouvert, bienveillant, plus à l'écoute, plus humble quant à ses posture et statut, bref, plus en adéquation avec de vraies relations de partenariat. Par ailleurs, plus une entreprise tarde à adopter des postures de « coconstruction » et des engagements RSE, plus il lui va lui être nécessaire de s'appuyer sur le monde extérieur pour réduire l'écart. Il n'est pas surprenant à cet égard de constater l'accélération des démarches collaboratives dans le monde bancaire et assurantiel, traditionnellement assez opaque sur ses pratiques.

■ *Les relations avec les grandes et moyennes surfaces de la distribution s'en trouvent-elles modifiées dans un sens plus constructif ?*

**B. A. :** Le maître du jeu qu'est le distributeur a tout intérêt à rééquilibrer la pression sur les prix et les marges – qui resteront son fonds de commerce – par des actions et des engagements concrets qui valorisent ses fournisseurs devant le client final – ainsi les actions Leclerc avec les producteurs locaux. Avec le collaboratif mâtiné de RSE, tout le monde a à gagner de ce double effet: moi fournisseur, je m'efforce d'être encore plus impeccable dans mes conditions de production; moi distributeur, je joue mieux mon rôle de vitrine d'offres exemplaires et mon rôle sociétal ou social. Whole Foods est aux États-Unis un cas d'école, les drugstores CVS également: décider de se passer de 2 milliards de dollars de revenus en supprimant la vente de cigarettes a été un pari financier gagnant pour l'entreprise.

■ *La cocréation, entendue comme moyen de faire participer les futurs utilisateurs à la conception et au développement d'offres plus adaptées à leurs besoins, s'est-elle développée ? Dans les grands groupes plus que dans les ETI ou PME ?*

**B. A. :** Cette méthode s'est propagée avec la même vitesse que le déploiement en interne d'Internet et de ses outils. Même si la cocréation ne doit pas se limiter au « 2.0 interactif » – qui n'est qu'un levier parmi d'autres et qui ne remplacera jamais une bonne réunion physique –, il est indéniable que cela a favorisé l'ouverture au monde. Les entreprises, grandes ou petites, y voient une opportunité de mettre en question les idées reçues et habitudes internes par leurs clients, qui deviennent ainsi non seulement plus fidèles, mais plus ambassadeurs. L'enjeu est de passer progressivement de la satisfaction à l'engagement.

■ *Des consommateurs peuvent-ils être considérés comme des « collaborateurs » ?*

**B. A. :** Le meilleur exemple est Lego, qui a constitué un groupe de 300 000 clients postant des idées sur diverses plateformes de cocréation. Treize d'entre eux sont même certifiés Lego professionnels et rémunérés pour ce faire. On estime que 10 % du chiffre d'affaires de Lego est généré par cette foule de créatifs. Pour que cela fonctionne, il est évident que transparence, confiance mutuelle et réactivité sont la norme. Ces consommateurs d'un nouveau type peuvent être considérés comme la meilleure force de vente possible.

■ *L'entreprise collaborative favorise-t-elle le changement des comportements dans le sens d'une « responsabilité sociétale du consommateur » – par exemple en faveur d'une seconde vie des produits ?*

**B. A. :** Le modèle d'entreprise qui s'y prête naturellement est celui des coopératives ou des mutuelles. Ainsi aux États-Unis, Park Slope, supermarché où l'on trouve de tout (alimentaire ou non), ouvert uniquement aux membres de la coopérative, qui peuvent y faire leurs courses en échange de 2 h 45 de travail collaboratif par mois (caisse, stock, compost)... Le supermarché ne compte que quelques permanents (fonctions achats par exemple). Si un membre faillit à ses obligations, il ne pourra plus y faire ses courses avant d'avoir effectué deux séquences de travail durant lesquelles il donne de son temps à l'enseigne. Chez Park Slope, il y a des « walkers », clients qui raccompagnent les gens chez eux à pied avec leur chariot, ou des assistantes maternelles qui gardent

les enfants lorsque leurs parents travaillent à la coopérative. La cocréation ou le collaboratif, ce sont des intelligences mises en mouvement collectivement.

■ *En adoptant les logiques collaboratives de l'économie circulaire et de la fonctionnalité, les marques peuvent-elles incarner des valeurs sociétales et environnementales fortes, source de fidélité des consommateurs et de leur adhésion ?*

**B. A. :** Par essence, l'économie circulaire justifie un changement assez radical. Du séquençage traditionnel (de A à Z) on passe à un cycle itératif où l'idée neuve en cours de construction est en permanence critiquée et améliorée. Si dans ces boucles itératives le consommateur et l'ensemble des acteurs de l'écosystème sont impliqués, quel que soit le sujet, il y a de fortes chances qu'en sortent non seulement des livrables concrets (nouveaux produits ou services), mais en plus des mises en question des modes de fonctionnement sociaux ou sociétaux. Le collaboratif apporte du sang neuf, mais aussi potentiellement des vents contraires. Un concessionnaire automobile devient recycleur de l'huile de vidange des véhicules qu'il n'a pas vendus; un banquier peut ouvrir ses vitrines à des artisans qui n'ont pas les moyens de communiquer sur leurs savoir-faire, à l'instar de ce que fait Umpqua, quitte à ce que cela prive ce banquier d'espace; Danone s'associe à la Grameen Bank ou crée ses *Danone Communities*, ancrant ses marques et impliquant ses salariés dans un mieux-vivre ensemble.

Le collaboratif et la cocréation sont deux leviers de chaleur ajoutée. Le client y comprend mieux la véritable raison d'être de l'entreprise ou de la marque dont il achète les biens. Et la marque se rapproche des vrais besoins de ses clients, en acteur qui démontre factuellement qu'il n'est pas simplement vendeur de biens mais constructeur de sens. Fini l'écoblanchiment, bienvenue à l'engagement de marque. Comme dit Javier Sanchez Lamelas, vice-président marketing de Coca-Cola: « *Aujourd'hui, les gens surpaient des marques avec lesquelles ils ont un lien; demain, ils achèteront des produits d'entreprises qui agissent selon des valeurs.* »

## Tous fils de pub ?

**L**e recours à la publicité participative présente pour les marques beaucoup d'avantages, mais parfois des risques dissuasifs. Le narcissisme créatif peut être impitoyable.

*Entretien avec Ronan Divard, maître de conférences en sciences de gestion, université Bretagne occidentale*

■ *Comment le consommateur peut-il être appelé à participer, dans l'univers publicitaire ?*

**Ronan Divard :** Sa participation peut revêtir trois formes. La plus simple et la moins risquée est de lui demander de choisir entre plusieurs messages celui qui sera diffusé. Le consommateur est là un simple juré. Des marques comme Nespresso et Oasis ont mené ce type d'opérations. La deuxième forme est le casting participatif. La marque organise un concours qui

vise à faire apparaître un ou plusieurs consommateurs dans sa communication. L'opération peut aussi porter sur des animaux domestiques, voire sur des objets familiers (en 2005, Brandt a organisé en France un concours de doudous).

Ce genre d'opération, dont les ressorts sont voisins de ceux de la télé-réalité, est très populaire, mais assez délicat à organiser, car les participants y mettent en jeu leur propre personne ou des êtres ou des objets qui leur sont chers. Benetton, Kinder, Kiabi, Axe et Dove y ont recouru, l'opération la plus emblématique étant celle du Comptoir des cotonniers, qui met en scène des duos mère-fille. La troisième option est la plus ambitieuse. Il s'agit d'inviter les internautes à participer à un concours de création publicitaire, récompensés à la clé. En général, des consignes et des contraintes créatives doivent être respectées. Converse, Renault ou Mini y ont eu recours.

Ces trois types de dispositifs peuvent être panachés. Les marques font couramment appel à des jurys pour départager des publicités créées dans des concours, et les castings participatifs se combinent parfois avec la création de messages où le consommateur doit se mettre en scène. À l'occasion de la Saint-Valentin 2016, Interflora a organisé un concours de déclarations d'amour faites par des internautes. Les meilleures ont été sélectionnées pour être intégrées aux messages publicitaires de la marque.

■ *Pourquoi une entreprise choisit-elle d'associer les consommateurs à son activité publicitaire ?*

**R. D. :** Parce que les avantages qu'elle espère en retirer sont nombreux et significatifs, même si cela dépend de la nature de l'opération. Ces opérations permettent d'accéder à une foule de talents disséminés et de bénéficier de leur créativité. Un concours peut drainer des centaines de contributions : un nombre et une diversité de propositions qu'aucune agence n'est en mesure de proposer. C'est le principe même du *crowdsourcing*, un approvisionnement « par la foule ».

Lorsque la publicité est créée par un consommateur ou qu'il y apparaît, l'authenticité y gagne et facilite l'identification du public. Meetic, lors de sa campagne 2013, a fait appel aux personnes inscrites sur son site. Plus de dix mille se sont portées volontaires et les sept sélectionnées ont témoigné de manière émouvante, dans des messages réalisés par des spécialistes du documentaire. Dans la récente campagne participative de Volkswagen « *Plus que nos voitures, vos histoires* », les internautes étaient invités à adresser des photographies présentant un moment de vie où apparaissait une Volkswagen. Cela a abouti à des publicités touchantes, originales, authentiques, souvent empreintes de nostalgie. Il n'est pas sûr qu'une agence serait parvenue à un tel résultat.

Les concours publicitaires permettent de mieux connaître un univers de marque. Avec des centaines de propositions de messages, l'analyse de contenu offre une vision précise de la manière dont les consommateurs perçoivent la marque et vivent leur relation avec elle. Elle permet d'identifier les situations, les objets ou les personnages qui lui sont associés, ou une tonalité chromatique ou sonore. Elle enrichit, nuance, voire modifie la vision qu'une entreprise a de sa marque et peut améliorer la pertinence de son positionnement.

L'entreprise peut aussi espérer des retombées positives sur sa notoriété et son image. Le dispositif participatif peut entraîner une forte exposition, mais aussi un effet de rumeur, parce que ces opérations sont encore perçues comme originales, et sont souvent puissamment relayées sur Internet et dans les autres médias. Solliciter les consommateurs et tenir compte de leurs propositions ou avis rend la marque plus proche, plus chaleureuse, plus démocratique, plus authentique. Nous vivons une époque où l'interaction est privilégiée ; les communications unilatérales, assénées par l'entreprise et son agence, suscitent de plus en plus de résistance. Faire participer le consommateur sur un mode conversationnel, dans un climat de proximité et de connivence, est en phase avec le temps.

Les opérations participatives peuvent également créer du mouvement sur le site de l'entreprise et augmenter son audience sur les réseaux sociaux. Oasis a réussi, grâce à des opérations

amusantes et décalées, à séduire une audience jeune et à augmenter considérablement sa popularité sur les réseaux.

La relation avec la marque profite de ces opérations. La participation est bénéfique en tant que telle : un consommateur invité à participer à une opération organisée par la marque et à s'exprimer sera plus enclin à s'attacher à la marque et à faire preuve de fidélité, même si son point de vue n'a pas prévalu. Les ventes aussi en profitent directement, notamment lors d'un lancement de produit, car faire participer des consommateurs potentiels favorise la rumeur autour du lancement et crée un climat de sympathie propice à l'essai et à l'achat.

Enfin, la publicité participative est, dans une certaine mesure, source d'économies : elle coûterait entre le quart et le tiers d'une création classique. Il ne faut toutefois pas se contenter de comparer les récompenses octroyées avec la rémunération ou les honoraires que l'entreprise aurait dû payer, car le coût de l'opération ne se limite pas aux dotations. Beaucoup de dispositifs sont complexes et impliquent des agences : monter une opération attractive a un coût !

**“Les communications unilatérales, assénées par l'entreprise et son agence, suscitent de plus en plus de résistance.”**

■ *Quelles sont les motivations d'un consommateur à participer à des campagnes ?*

**R. D. :** Elles sont diverses, et peuvent différer selon le public visé et la nature de l'opération. Le plaisir de participer à une expérience inédite et intéressante, qui rompt avec le quotidien, peut être un mobile puissant. Une autre motivation significative, du moins pour ceux qui créent les messages, est de s'accomplir. Beaucoup de gens ont des aspirations et des capacités créatives qu'ils ne peuvent exprimer dans leurs activités professionnelles ; leur proposer de créer des publicités peut leur servir d'exutoire.

La quête de reconnaissance joue aussi un rôle considérable. Sur Internet, n'importe qui peut avoir les « quinze minutes de célébrité » dont parlait Andy Warhol : la perspective de voir sa publicité diffusée ou son visage sur une affiche ou dans un message télévisé peut être très satisfaisant pour l'ego ; certains affirment que le narcissisme est le principal moteur du « web 2.0 ».

L'attrait des récompenses et l'occasion d'améliorer des compétences ou de se faire remarquer (notamment pour des jeunes en quête d'un emploi ou d'un changement d'emploi) peuvent également être des facteurs significatifs. Pour ceux qui se contentent de voter, non de créer, interviennent encore la satisfaction d'exercer une influence et le voyeurisme. Beaucoup de personnes aiment regarder les créations des autres ; elles aiment regarder les autres, comme le public de la télé-réalité.

■ *Quelles entreprises recourent à ce genre d'opérations ?*

**R. D. :** Des entreprises évoluant dans des secteurs divers ont eu recours à la publicité participative. Difficile de discerner des points qui leur seraient communs. L'une des plus réfractaires a longtemps été Apple, mais elle a fini par s'y engager, avec ses campagnes pour l'iPhone6 montrant des photos et des vidéos réalisées par des utilisateurs.

À vrai dire, il y a peu de contre-indications à une action participative, mais il me semble que trois conditions doivent être réunies pour qu'elle soit fructueuse. Tout d'abord, les risques sont plus élevés pour une entreprise dont le rôle sociétal est contesté.

Les détracteurs risquent de se servir de l'opération comme d'une tribune pour dénoncer les actions de la marque. Ainsi Chevrolet avait invité à créer un message pour le lancement de son SUV Tahoe, et nombre d'internautes en avaient profité pour dire tout le mal qu'ils pensaient de ce type de véhicules et stigmatiser l'irresponsabilité écologique de la marque face au réchauffement climatique.

Ensuite, il est souhaitable que l'entreprise dispose d'un noyau suffisant de fans ou de consommateurs engagés, pour ne pas s'exposer à ne susciter qu'indifférence. Enfin, il est nécessaire qu'elle ait une présence active sur les médias sociaux, qui sont les vecteurs naturels de ces opérations. Si ces deux dernières conditions ne sont pas réunies, l'entreprise, sauf si elle propose des récompenses mirobolantes, risque de se ridiculiser en recueillant un nombre dérisoire de propositions et de votes. Si elle a promis que les trois meilleures propositions seraient diffusées à une heure de grande écoute sur les principales chaînes de télévision, quel sera son embarras si elle ne collecte qu'une poignée de contributions !

■ *Quels sont les limites et les risques de la démarche ?*

**R. D. :** La participation, dès lors qu'il s'agit de faire preuve d'inventivité, est souvent limitée et sélective. Les contributeurs sont plutôt jeunes et ont beaucoup de temps disponible. Même si un plus large public vote sur les propositions, rien ne dit qu'il sera représentatif, ni qu'il fera les choix les plus pertinents pour l'entreprise. La publicité préférée sera peut-être la plus originale, la plus décalée ou la plus amusante, mais pas forcément la plus en phase avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple, la mémorisation de la marque est un critère essentiel pour elle, mais pas nécessairement pour le consommateur. C'est pourquoi la sélection finale est souvent confiée à un jury d'experts incluant des représentants de la marque. Le problème peut aussi se poser pour les castings participatifs. La marque de savon norvégienne Lano organise chaque année un casting de bébés. En 2010, les internautes ont placé en tête un enfant plus âgé et mentalement handicapé. L'entreprise n'avait pas anticipé un tel choix, mais a décidé de l'entériner, ce qui était certainement la solution la plus sage.

Quand une marque donne du pouvoir aux consommateurs, elle ignore ce qu'ils vont en faire. Il faut donc à ses responsables bien réfléchir à l'étendue du pouvoir qu'ils délèguent : sont-ils prêts à laisser les consommateurs s'approprier le territoire de

marque, même de manière inattendue, ou préfèrent-ils limiter les risques en canalisant étroitement leur participation (par exemple, en leur proposant de choisir entre plusieurs messages) ? Plus l'entreprise laisse de liberté, plus l'opération peut prendre une tournure imprévue et embarrassante. Mais si elle exerce un contrôle étroit, elle élimine une partie des ingrédients qui font l'intérêt du marketing participatif : la spontanéité, l'originalité et l'authenticité. Les résultats peuvent aussi être biaisés par des actions intempestives de candidats qui mobilisent leurs réseaux sociaux et provoquent des votes factices pour l'emporter.

Comme je l'ai souligné, quand l'entreprise est contestée, il est imprudent d'inviter à produire des contenus publicitaires. Les détournements peuvent être d'autant plus préjudiciables que les plates-formes d'échange de contenus, comme YouTube, peuvent les relayer puissamment. Il faut aussi que l'opération draine un grand nombre de contributions, car l'appel à un large public

aboutit inévitablement à une qualité moyenne médiocre. Sur 500 propositions, il y a fort à parier que 450 seront tellement mauvaises ou inadaptées qu'elles iront directement à la corbeille. Faire produire des messages aux consommateurs génère un déchet énorme, sans compter que l'entreprise peut être confrontée à des problèmes juridiques (contenus illégaux ou protégés).

Une autre limite est que l'usure des idées est très rapide sur Internet. Les opérations reconduites à l'identique s'essouffent vite. Il faut donc sans arrêt faire preuve d'inventivité et d'originalité dans les dispositifs pour capter l'attention du public et le stimuler.

Enfin, on ne peut passer sous silence que les opérations de cette nature, particulièrement les concours de créations, suscitent de vifs débats. Les critiques portent sur deux aspects. D'abord, le modèle met en concurrence des amateurs (la « foule ») et des professionnels (salariés et partenaires), qui voient leur expertise mise en question, ressentent une concurrence déloyale et suspectent une forme pernicieuse de dumping social. Ensuite, les entreprises sont accusées de capter de manière inique la valeur créée par la foule des contributeurs. Dans le cas des concours, seules les meilleures contributions sont récompensées, par une dotation souvent dérisoire en comparaison des montants qu'il aurait fallu investir pour obtenir l'équivalent. Le travail de la masse des perdants n'est pas compensé.

**“La mémorisation de la marque est un critère essentiel pour l'entreprise, mais pas nécessairement pour le consommateur.”**