

## **Co-créer avec le client pour valoriser la qualité sociale et environnementale des produits**

**Bellini, Béatrice**

**Université Paris Nanterre, CEROS**

**bbellini@parisnanterre.fr**

**Beierlein, Laurence**

**Université Paris-Est, IRG**

**beierlein@u-pec.fr**

### **Résumé**

---

La révolution numérique a permis l'émergence de nouveaux modes d'intégration des attentes du consommateur dans la conception des produits et services. « Co-opter la compétence du client » (Prahalad and Ramaswamy, 2000) est de plus en plus utilisé par les chefs de produits marketing au travers d'applications en ligne. Tout d'abord tourné vers la recherche d'une meilleure performance financière, essentiellement la recherche d'un prix bas, le consommateur cherche de plus en plus à donner du sens à sa consommation. Son implication dans la définition des caractéristiques du produit lui permet de transmettre ses nouvelles exigences en matière de qualité environnementale et sociale. Explorer comment et jusqu'où les consommateurs peuvent participer activement dans la conception et la détermination du prix de produits plus responsables est le point central de ce papier. Nous étudions ainsi le cas de la coopérative française « La marque du consommateur » qui lance des produits dont les cahiers des charges et les prix sont définis après une consultation en ligne. La présente communication est structur e en deux parties. Après avoir montré la montée en puissance du client dans les dispositifs de création de produits, nous analysons la nature des critères environnementaux et sociaux à même d'orienter ses choix de consommation. Nous montrons que le consommateur est prêt à payer un surprix en échange de l'assurance d'une qualité globale du produit. La seconde partie est dédiée à l'étude de cas de La marque du Consommateur. Nous décrivons le contexte, les acteurs et la méthode de collaboration

proposée en ligne. Nous analysons les résultats en termes de participation du consommateur et de succès de marché avant de tirer de premières conclusions sur les critères utilisés dans la fixation d'un prix qui intègre les coûts d'une qualité sociale et environnementale améliorée.

**Mots-clés :** co-création, développement durable, qualité sociale et environnementale du produit, surpris responsable

---

## **Co-créer avec le client pour valoriser la qualité sociale et environnementale des produits**

### **INTRODUCTION**

Les entreprises tendent à être de plus en plus interpellées par des mouvements de consommation sociale et environnementale qui exigent une responsabilité croissante de la qualité des produits et de leurs filières de production (Gonzales et al., 2009). Les citoyens sont mieux informés, plus conscients des menaces qui pèsent sur la planète et les humains, et leurs choix de consommation sont de ce fait, en sus des considérations économiques, conduits par des enjeux liés à l’empreinte du produit et au comportement des entreprises qui les vendent.

Nombre de lancements de nouveaux produits peinent à trouver leur marché, et l’une des raisons identifiées est que, souvent, la solution développée par le vendeur n’intègre pas suffisamment les besoins du consommateur (Henard and Szymanski, 2001 ; Zipkin 2001). Terwiesch and Loch, 1999 considèrent qu’un des facteurs clé de succès est le lien avec le client durant la phase de conception. La participation de celui-ci aux différentes phases du développement d’un nouveau produit est considérée comme une opportunité pour l’entreprise de réduire les coûts et d’accroître la performance financière du produit (Fang and all, 2008). Pour Prahalad et Ramaswamy (2000), les clients changent fondamentalement la dynamique du marché. Celui-ci s’apparente ainsi à un forum au sein duquel ils ont un rôle actif à jouer, leur implication devenant un facteur de création de la valeur concurrentielle.

La révolution numérique a permis l’émergence de nouveaux outils permettant d’impliquer plus avant encore le consommateur dans la conception des produits et services. Dans une démarche de marketing participatif, les chefs de produit utilisent des applications en ligne pour « coopter les compétences » du client (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Ces approches inclusives de développement de nouveaux produits sont étudiées en profondeur dans le champ du marketing. Par exemple, Füller et ali. (2009)  tudient les méthodes de co-création qui se sont multipliées avec les outils digitaux : le consommateur est invité à participer activement et

collectivement à la création de nouveaux produits en générant et évaluant des idées, à l'amélioration des solutions existantes, à des simulations ou encore en demandant des informations voire juste en consommant le produit. Nous avons observé que la contribution des clients à la fixation du prix d'un produit n'avait pas encore été étudiée.

La majorité des recherches indiquent que l'objectif principal des firmes qui consultent le client en amont de la création des produits est la recherche de l'amélioration de la performance financière pour l'entreprise comme pour le client, comme le montre notamment une méta-analyse de Chang et Taylor (2009) dans le champ du management de la connaissance. Ils ont ainsi analysé les conditions qui rendent la participation du client effective dans le développement de nouveaux produits, mesurée à l'aune de l'avantage économique retiré, essentiellement en termes d'avantage prix. Pour cette étude, nous préférons adopter une perspective différente en considérant que, de nos jours, les consommateurs souhaitent aller au-delà du rapport traditionnel qualité/prix, et se sentent concernés aussi par la qualité sociale et environnementale des produits et services qu'ils achètent. Cette tendance est visible en termes d'augmentation des parts de marché des produits labellisés verts, bio, éthiques, solidaires...

L'objectif de ce papier est d'explorer comment les clients qui participent au cahier des charges de nouveaux produits et à la fixation de leur prix peuvent contribuer à valoriser la qualité sociale et environnementale. Nous proposons ainsi d'étudier le cas de la coopérative française « La marque du Consommateur ». Poussé par le gouvernement français avec pour objectif d'aider les petites exploitations à survivre dans le contexte de la crise laitière en Europe, la coopérative a lancé une expérimentation en ligne pour permettre au consommateur de définir le cahier des charges et le prix d'une brique d'un litre de lait. Suite au succès inattendu de cette opération (11 millions de litres vendus en 7 mois), la coopérative reproduit actuellement cette expérience pilote pour d'autres produits agro-alimentaires, comme le beurre, le jus de pomme ou la pizza.

Nous avons cherché à avoir une approche transversale à plusieurs champs disciplinaires comme les sciences de gestion avec l'approche business model, le marketing, le comportement du consommateur, la consommation responsable, les technologies de l'information pour l'outil et les sciences de l'ingénieur pour ce qui est de l'écoconception et de l'évaluation environnementale du cycle de vie du produit.

Ce projet de recherche est actuellement en cours ; nous décrivons ici l'initiative et présentons les premiers résultats de notre analyse. Nous avons cherché à explorer les questions de recherche suivantes :

Comment fonctionne le système de participation collaboratif ? Qu'est-ce qui est valorisé par le consommateur ? La co-création en ligne permet-elle d'accroître la valeur économique liée à la qualité sociale et environnementale du produit ?

La présente communication est structurée en deux parties. Après avoir montré la montée en puissance du client dans les dispositifs de création de produits, nous analysons la nature des critères environnementaux et sociaux à même d'orienter ses choix de consommation. Nous montrons que le consommateur est prêt à payer un surprix en échange de l'assurance d'une qualité globale du produit. La seconde partie est dédiée à l'étude de cas de La marque du Consommateur. Nous décrivons le contexte, les acteurs et la méthode de co-construction proposée en ligne. Nous analysons les résultats en termes de participation du consommateur, son choix de critères utilisés dans la fixation du prix et dans quelle mesure celui-ci valorise la qualité sociale et environnementale.

## **1. COOPERER AVEC LE CLIENT POUR AMELIORER LA PERFORMANCE GLOBALE DES PRODUITS**

La participation du consommateur a évolué vers une plus grande implication dans la co-création de nouveaux produits et la définition de critères qualité (1). Une tendance croissante qui peut être observée est l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les choix d'achat (2). Les stratégies et les pratiques de prix reflètent cette évolution en valorisant la qualité sociale et/ou environnementale du produit par un surprix que le consommateur est disposé à payer (3).

### **1.1. IMPLIQUER LE CLIENT : DE L'ACHAT A LA CO-CREATION DE PRODUIT**

Il y a plus de cinquante ans déjà que Levitt (1960, *in* Lengnick-Hall, 1996) a affirmé que la satisfaction du consommateur était le but ultime de toute entreprise. L'orientation progressive du marketing vers le client a permis de renforcer le pouvoir du consommateur, cet "empowerment" (Füller et ali., 2009) ayant atteint son plein potentiel avec l'avènement des outils du digital. Nous inspirant des travaux de Lengnick-Hall (1996), nous avons présenté dans le tableau 1 ci-dessous le parallèle entre l'évolution du management de la qualité et d'une plus grande intégration des clients dans la création/production du produit. En effet, le changement de relation entre l'entreprise et son client a marqué un tournant dans le management de la qualité, cette fonction étant, dans le début des années 80, apparue comme stratégique pour atteindre et conserver un avantage compétitif en intégrant les dimensions de la qualité valorisée par le client (Garvin, 1988; Porter, 1985).

La participation du consommateur a franchi depuis l'étude de Lengnick-Hall (1996) de nouvelles étapes qui ont contribué à l'évolution des pratiques. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous en avons ajouté deux au tableau, celles qui nous ont semblé pertinentes pour notre étude car elles montrent à quel point le client est devenu le fournisseur privilégié de l'information utile au design et à l'amélioration des produits, ainsi qu'au ciblage des stratégies marketing. La première est liée à la croissance du commerce électronique et à l'apparition des modalités d'évaluation instantanée en ligne qui permettent un retour quasi-instantané de l'acheteur sur la qualité des produits. La seconde est liée aux nouveaux moyens utilisés pour impliquer les consommateurs dans la co-définition du produit et de son prix. Cette évolution est pour nous importante car elle ouvre des perspectives intéressantes pour valoriser la qualité sociale et environnementale du produit, comme dans le cas de La marque du consommateur que nous étudions ici.

**Tableau 1. Evolution de l'intégration du client dans le management de la qualité**

<b>Etapes du management de la qualité</b>	<b>Objectifs des activités du management de la qualité</b>	<b>Eléments liés à l'intégration du consommateur</b>
Artisanat	Pièces uniques supervisées par l'artisan	Client comme acheteur ou bénéficiaires
Inspection	Détection de problèmes	Focus sur la vente Rentabilité plus importante que la satisfaction du client
Contrôle statistique de la qualité	Uniformité du produit et inspection réduite	Atteindre des niveaux de qualité acceptables pour le client versus le risque du producteur Initiatives de mesures de la satisfaction client
Assurance qualité	Création de qualité	Le client a une voix active dans la conception du produit/service au travers le déploiement de la fonction qualité.
Management stratégique de la qualité	Choix délibéré parmi des dimensions de la qualité : elle devient un levier compétitif	Le client est au centre des activités de la qualité.
Qualité compétitive durable	Créer et livrer des biens et services en consolidant la production par la mise en place d'alliances à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.	Le client devient co-producteur dans la conception et l'évaluation des biens et services. L'engagement est démontré par des garanties (labels, certification). Mesures croissantes des attentes du client.
Management adaptatif de la qualité	Un management et des produits adaptés avec l'évaluation en ligne des clients.	Le client contribue à la conception des produits au travers des informations en ligne qu'il fournit.
Management participatif de la qualité	Intégrer des critères proposés par le client pour définir la qualité et le positionnement prix.	Le client participe activement à la formulation du cahier des charges du produit et de son prix.

Source : adapté de Lengnick-Hall, 1996 (p.793-794)

Pour concevoir des systèmes efficaces de co-production, il convient de comprendre au préalable les déterminants des besoins du consommateur et de ses intérêts (Lovelock and Young, 1979). Trois facteurs de succès d'une démarche collaborative ont été identifiés : la clarification de la tâche, la capacité à faire le travail et la motivation pour faire le travail (Bowen, 1986). Une étude de Chang & Taylor (2016), dans le domaine du management de la

connaissance, montre quant à elle que la participation du consommateur dans le développement de nouveaux produits n'est efficace que si un certain nombre de facteurs de contingence sont pris en compte, tels que par exemple un environnement technologique turbulent ou la taille de l'entreprise. Toutefois leurs résultats ne mesurent l'efficacité du processus de co-création qu'en termes d'accroissement de la performance financière du produit, notamment en analysant les délais de la mise sur le marché. Les recherches existantes sur la co-création des produits n'ont guère investi d'autres aspects que celui de la performance financière, et notamment pas celui de la performance sociale et environnementale du produit. Au travers notre étude de cas sur La marque du consommateur, nous cherchons à explorer les déterminants du succès du processus de participation du consommateur en termes de performance globale du produit : succès commercial malgré un prix plus élevé que celui d'un produit conventionnel, pour une qualité sociale et environnementale améliorée.

## **1.2. INTEGRER DES CRITERES SOCIETAUX DANS LES CHOIX DE CONSOMMATION**

La performance globale des produits est définie comme étant celle qui minimise les impacts environnementaux et optimise les bénéfices sociaux tout au long du cycle de vie du produit, tout en assurant une rentabilité économique à l'entreprise. Dans un contexte où les conséquences de nos modes de vie et de consommation ont des effets désormais visibles sur la planète, comme les impacts dus au changement climatique ou à la réduction des ressources naturelles, l'injonction est faite aux consommateurs d'être plus attentifs aux critères non économiques de leurs choix d'achats, dans l'optique de contribuer au développement durable. (Par exemple, Cf. l'objectif du développement durable n°12 « Consommation et production responsables »<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Les entreprises orientées vers le consommateur qui souhaitent capturer la valeur de la qualité sociale et environnementale du produit sont amenées à adapter leur offre produit et la manière dont elles agissent pour satisfaire les nouvelles attentes des clients, qui, encore récemment relevaient d'une niche stratégique, celle de la consommation engagée. L'exemple des conséquences des informations diffusées sur les conditions de vie des poules en batterie en est une bonne illustration, puisque tous les acteurs de la filière en France, premier producteur européen d'œufs, ont été touchés et ont pris des engagements afin d'éliminer totalement les processus de production incriminés d'ici à 2025.

Une étude récente publiée par le Boston Consulting Group (BCG) souligne ce changement de paradigme en explorant l'opportunité pour les firmes de passer d'une optique de « retour total pour l'actionnaire » (Total shareholder return-TSR) à un « impact total sociétal » (Total societal impact-TSI) (Beal D. et ali, 2017). Ce dernier est défini comme le bénéfice total rendu à la société par les produits, services, opérations, compétences et activités d'une entreprise. Il est ainsi montré tout l'intérêt d'adapter les modèles d'affaires aux enjeux de responsabilité sociale pour en favoriser les impacts positifs plutôt que de réagir aux contraintes imposées par la réglementation et les contraintes institutionnelles. La loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre adoptée en mars 2017 en France<sup>2</sup> illustre bien le mouvement actuel de renforcement d'un cadre législatif plus contraignant sur la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sociaux et environnementaux tout au long de leur supply chain.

L'approche TSI est cohérente avec l'augmentation de la demande d'une consommation socialement responsable. La maturité des consommateurs dans la compréhension des impacts a augmenté ces dernières années comme le montre le tableau 2, basé sur trois études académiques. Du boycott de l'usage des produits connotés plutôt négativement à une consommation réfléchie, les consommateurs adaptent leur comportement et prêtent attention à un nombre croissant de critères quant au choix de leur mode de consommation et de style de vie. Leur multiplicité traduit bien la nature complexe et multidimensionnelle des défis posés par nos modes de production et de consommation ; leur identification est loin d'être exhaustive, d'autant plus qu'ils concernent des enjeux de plus en plus spécifiques.

---

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/2017-399/jo/texte>

**Tableau 2. Evolution des critères de consommation socialement responsable**

<b>Auteur</b>	<b>Nombre de critères</b>	<b>Critères</b>	<b>Contenu</b>
Roberts (1995)	2	Dimension environnementale	Prévenir l'achat de produits qui ont des impacts négatifs sur l'environnement
		Dimension sociétale	Prévenir l'achat de produits qui ont des impacts négatifs sur le bien-être de la société
François-Lecompte (2005)	5	Comportement de l'organisation	Boycotter les entreprises dont le comportement est réputé pour être irresponsable
		Acheter des produits pour une bonne cause	Acheter les produits dont une part du prix revient à une bonne cause ("Buycotting")
		Souhaiter aider les petites entreprises	Eviter d'acheter tout en supermarché et permettre aux petits magasins de survivre
		Prendre en compte l'origine géographique des produits	Favoriser les produits d'un territoire donné ou d'une origine spécifique
		Réduire le volume de consommation	Eviter de consommer trop et essayer de faire les choses soi-même.
Webb, Mohr and Harris (2008)	2 critères supplémentaires	Comportement de recyclage	Trier les ordures et ramener les emballages et déchets recyclables en magasin ou dans des déchetteries spécialisées
		Modes de consommation qui respectent l'environnement	Utiliser les transports publics, favoriser les produits moins polluants...

En France, les nombreux scandales qui ont, ces deux dernières années, affectés l'industrie du textile, l'industrie agro-alimentaire et l'industrie pharmaceutique, pour n'en citer que quelques-unes, ont accéléré la prise de conscience du consommateur. Il est ainsi étonnant que la transparence et la traçabilité ne figurent pas dans les critères recensés dans le tableau ci-dessus. Notons aussi que très peu de références scientifiques sont citées pour valider la pertinence écologique ou sociale de certains critères.

Un facteur majeur permettant une consommation socialement responsable est la mise en place de systèmes de labellisation instaurant la confiance. Ces derniers permettent au consommateur de faire des choix avertis et les amènent à accepter de payer plus cher pour une meilleure qualité sociale et environnementale de produit, contribuant ainsi à créer un marché pour la vertu (Voegel, 2007).

### **1.3. VALORISER LA QUALITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DANS LES STRATEGIES DE PRIX**

La stratégie de prix et le positionnement du produit sont des décisions essentielles car ils conditionnent le revenu de l'entreprise. Plusieurs méthodes existent, par exemple : les prix peuvent être définis en référence au marché, à son niveau de compétitivité, à la valeur perçue du produit ou par rapport à un niveau de marge souhaité appliqué à un coût de production. Les prix permettent de différencier les offres et traduisent des valeurs tangibles ou intangibles pour le consommateur.

Selon Urbain et Le Gall-Ely (2009), la volonté pour un client d'acheter un produit dépend de trois facteurs : sa relation à l'argent, comme un comportement dépensier, sa relation au produit, comme le niveau de désirabilité, et le contexte dans lequel le produit est présenté. Le magazine *Que Choisir* décrit les tactiques marketing employées en magasin, incluant la gestion de la rareté, la présentation du produit entre un moins cher et un autre plus cher, des terminaisons de prix en 9 ou 99, la déconnection de l'achat de son paiement etc...<sup>3</sup>. Aucun facteur n'est mentionné quant à la qualité environnementale et sociale du produit.

Nous avons recensé les principales approches de fixation de prix, les stratégies et les modèles d'affaires sous-jacents dans le tableau 3 ci-dessous. Cette liste n'a pas pour objectif d'être exhaustive.

---

<sup>3</sup> Maleysson F. (2017), Comment les prix nous aveuglent?, *Que Choisir?*, Novembre, p55-57.

**Tableau 3. Exemples de stratégies de prix (inspiré par Sarokolae & Ebrati, 2012)**

<b>Approche de fixation de prix</b>	<b>Stratégies de prix</b>	<b>Modèles d'affaires</b>
Orientée Ingénieur	Prix basé sur les coûts (cost-based pricing)	Orienté coût de production
Orientée inter-fonctions	Prix par objectif (Target costing)	Orienté coût-qualité
Orientée marché	Prix basé par rapport au marché	Valeur intangible
Orientée client	Prix basé en rapport aux valeurs client	Tiré par la demande
Orientée segment de marché	Prix basé sur la prime	Marques, labels
Orientée fonctionnalité produit	Prix basé sur l'usage	Economie de fonctionnalité / Payer à la demande

L'approche des prix basée sur les coûts a longtemps été considérée comme facile à utiliser, néanmoins elle est fortement critiquée pour être éloignée des besoins du consommateur et peut désavantager la firme en cas de guerre commerciale.

L'approche Target costing, originaire du Japon (Weinstein et al., 1995), est une méthode intéressante car elle est transverse à plusieurs fonctions. Le coût de revient des composants du produit est déterminé en partant du prix du marché. Sakurai (1989) définit cette approche comme un outil de management des coûts pour réduire le coût global d'un produit sur tout son cycle de vie avec l'aide des ingénieurs, de la R&D, du marketing et des départements comptables. C'est un peu similaire aux méthodes d'écoconception qui visent à réduire l'empreinte écologique des produits, et ainsi permettre des réductions de prix via une moindre consommation de ressources. La notion de cycle de vie a toutefois évolué depuis et doit désormais intégrer la phase de l'usage comme celle de la fin de vie du produit.

L'approche marketing pour fixer les prix est souvent déconnectée des coûts de production, l'accent étant mis sur le design, des techniques d'obsolescence programmée et un positionnement plutôt haut-de-gamme, porté par une marque. Nike et Apple sont souvent cités comme étant des exemples emblématiques de modèles d'affaires non responsables.

La fixation de prix basée sur la valeur (value-based pricing) relie les attentes du consommateur aux besoins. Malheureusement, la qualité sociale et environnementale du produit ne figure que rarement dans les listes, notamment expliqué par le manque d'outils

permettant de transcrire la valeur d'items non financiers, même si quelques systèmes se mettent en place.

La fixation de prix intégrant une prime, « le surpris », est à la base une stratégie marketing appliquée aux produits de luxe pour lesquels les prix hauts sont le signal d'une qualité supérieure pour le consommateur. Ici, nous préférons nous concentrer sur le surpris que le consommateur accepte de payer pour une consommation socialement responsable. Les modèles de prime verte (Green premium models) ne valorisent que les aspects environnementaux et sont surtout utilisés dans le secteur de l'énergie (Bloemers et al., 2001). Comme nous nous attachons aussi à la qualité sociale des produits, nous avons décidé d'employer la terminologie suivante "surpris responsable". Par exemple, tout du moins en France, les produits bio avec la garantie sans pesticides ni OGM, sont vendus à des prix plus élevés que les produits conventionnels. Dans le modèle du commerce équitable, les consommateurs des pays développés sont prêts à payer plus cher pour que les producteurs dans les pays du sud puissent avoir une juste rémunération de leur travail, leur permettant d'en vivre correctement. Des modèles équivalents nord-nord ont été développés récemment.

La fondation pour un commerce équitable donne, sur son site internet, les explications suivantes sur ses méthodes de fixation de prix. Pour la majorité des biens, il y a un prix minimum établi pour couvrir des conditions de production soutenables au niveau de la région. Si le prix du marché est plus élevé, les fermiers et ouvriers reçoivent le prix du marché<sup>4</sup>. En plus du prix défini est ajoutée une prime du commerce équitable qui vient alimenter un fonds que la communauté utilise pour améliorer les conditions économiques, sociales et environnementales de ses membres<sup>5</sup>.

Le commerce équitable permet d'entrer dans une relation sociale avec le producteur, qui de ce fait devient visible au niveau du point de vente (Reinecke, 2010). La réduction des intermédiaires permet aussi d'avoir une traçabilité plus facile de la chaîne d'approvisionnement. Nous voulons souligner ici que les coûts de certification représentent souvent une barrière à l'entrée importante pour les petits producteurs souhaitant se convertir. Ces coûts sont également un frein pour les entreprises souhaitant intégrer des ingrédients

---

<sup>4</sup> <http://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade/What-Fairtrade-does/What-make-Fairtrade-different>

<sup>5</sup> <http://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade/What-Fairtrade-does/Fairtrade-Premium>

labeledés dans leurs produits. La distribution considère ces produits comme faisant partie d'une niche, même si la taille des rayons croît et les clients deviennent de plus en plus nombreux. Dans tous les cas, la marge des magasins sur ces produits reste identique à celle prise sur les autres et c'est le consommateur qui couvre la majorité des coûts liés à ces produits plus responsables.

La révolution numérique a permis d'augmenter les possibilités de co-création de produit par le consommateur qui peut ainsi se saisir notamment de la question de la qualité (empowerment). Dans la seconde partie de ce papier, nous proposons d'étudier une initiative qui lui permet de contribuer à définir le cahier des charges d'un produit en votant pour un certain nombre de critères, notamment environnementaux et sociaux, ainsi que d'intervenir au niveau de la fixation du prix : le cas de la coopérative La marque du Consommateur.

## **2. PARTIE EMPIRIQUE “LA MARQUE DU CONSOMMATEUR”**

### **2.1. CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE**

Dans le contexte de crise laitière en Europe et poussée par le Ministère de l'Agriculture pour aider les éleveurs à survivre à un niveau de prix d'achat du lait trop faible du marché ne permettant pas une rétribution suffisante, La marque du Consommateur a lancé une expérimentation en ligne sur la mise en place d'un cahier des charges collectif de la part des consommateurs avec une détermination de prix. Suite au succès immédiat et inattendu de l'opération (11 millions de litres vendus en sept mois), la coopérative est en train de dupliquer la méthode à d'autres produits agro-alimentaires.

Notre objectif est d'analyser cette initiative collaborative qui essaye de faire le lien avec le prix de marché et des conditions de travail décentes pour les producteurs. Cette communication porte sur un travail encore en cours. Nous avons ainsi conduit ici une première recherche exploratoire qui sera amenée à être approfondie dans une seconde phase.

Nous avons cherché des informations sur le site internet de La marque du consommateur<sup>6</sup>, label qui estampille chaque produit dont le cahier des charges a été élaboré en intégrant les

---

<sup>6</sup> <https://lamarqueduconsommateur.com/> last accessed January 6, 2018

souhaits du consommateur. Nous avons aussi recherché des articles sur le web. Nous avons collecté des données essentiellement dans des magazines spécialisés dans l'industrie agro-alimentaire.

L'un des auteurs a aussi rencontré le fondateur de La marque du consommateur lors d'une conférence organisée par le Ministère de la transition écologique et solidaire en octobre 2017, conférence dédiée à la consommation responsable<sup>7</sup>. Nous l'avons également interviewé par téléphone en janvier 2018. Au-delà de nous fournir des informations intéressantes pour l'étude, il a accepté de :

- De participer à une interview plus longue avec lui et son équipe, pour nous donner des compléments pour l'analyse du cas présenté ici ;
- De travailler avec nous sur une recherche-action participative à partir de mars 2018 afin d'utiliser son outil internet pour des produits non alimentaires et d'analyser la faisabilité.

Pour le moment, nous avons réuni et analysé des éléments de contexte, des données sur la structure légale et les aspects de gouvernance de l'initiative, des informations sur le produit pilote (le lait) et les motifs de son succès, le nombre de participants aux cahiers des charges des produits...en plus des explications recueillies directement auprès du fondateur.

Nous avons également souscrit à une part de la Société des Consommateurs via internet et participé au vote en ligne de prix de produits.

### **Statut légal de l'organisation**

La Société des Consommateurs est une coopérative française d'intérêt collectif (CSCI). Ce statut a été créé en France en 2001<sup>8</sup> pour compléter le statut existant de coopératives. A l'origine, trois catégories de souscripteurs ont été définis : les employés, les bénéficiaires, et jusqu'à 20% d'autres types d'organisations (investisseurs, communautés locales, ONG...). Le bassin de souscripteurs a été enrichi par une loi récente sur l'économie sociale et solidaire de 2014<sup>9</sup> qui a permis aux producteurs (sans employé) de devenir membre ce qui a entraîné une

---

<sup>7</sup> Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire (2017), "Quels leviers pour une consommation responsable? L'exemple de l'alimentation », Conférence, 30/10, Paris.

[https://www.inc-conso.fr/sites/default/files/pdf/INC-programme\\_colloque\\_Alimentation\\_responsable\\_30\\_10\\_2017.pdf](https://www.inc-conso.fr/sites/default/files/pdf/INC-programme_colloque_Alimentation_responsable_30_10_2017.pdf)

<sup>8</sup> Loi 2001-624 du 17 juillet 2001

<sup>9</sup> Loi 2014-856 du 31 juillet 2014

hausse du pourcentage de capital pouvant être détenu par des autorités locales ou régionales allant jusqu'à 50%. Le principe est qu'une personne a une voix dans les décisions prises lors de l'assemblée générale. Le capital de l'organisation est variable, permettant aux personnes de le rejoindre ou le quitter. Chaque part peut être achetée pour 1 euro ; chaque actionnaire peut acheter une part au maximum. C'est une coopérative à but non lucratif : 100% du profit annuel est conservé par l'organisation. La loi fixe la part de ce profit annuel conservé par les CSCI à 57,5%.

L'intérêt collectif est exprimé par un objectif commun mis en place avec un dynamique multi-acteur<sup>10</sup>. Ancré dans un territoire géographique, intégrant une communauté d'affaires ou dédié à un public spécifique, le statut de CSCI peut inclure tout type d'activité qui est utile aux organisations ou aux individus, sans exclusion. L'utilité sociale est un objectif clé.

## **2.2. UNE STRATEGIE INNOVANTE DE FIXATION COLLABORATIVE DE PRIX**

La consultation des consommateurs est organisée au travers d'une plateforme collaborative en ligne hébergée sur le site internet de La marque du Consommateur<sup>11</sup>. Un des objectifs était de satisfaire les attentes du consommateur en termes de qualité produit et d'y associer le prix qu'ils étaient prêts à y accorder ; cette démarche permettait également de valoriser la qualité environnementale et sociale du produit. La méthodologie comprend huit étapes.

---

<sup>10</sup> <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

<sup>11</sup> <https://lamarqueduconsommateur.com>

**Tableau 4. Etapes de la méthodologie de La marque du Consommateur**

	<b>Etapes</b>	<b>Contenu</b>	<b>Co-création</b>												
1	Vote des produits concernés	Développer l'approche pour des produits souhaités par le consommateur	oui												
2	Définition des critères sur lesquels va être jugé le produit	Collecter les informations au niveau des acteurs de la chaîne de valeur (producteurs, distributeurs, organisations publiques...) pour déterminer des critères adaptés.	non												
3	Détermination d'un prix pour chaque critère	Demander aux experts de définir un prix correspondant à chaque critère par unité de produit.	non												
4	Définition des choix du consommateur	Choisir les critères et définir ainsi le profil du produit avec un prix associé. Les consommateurs votants peuvent voir en temps réel l'impact de leur choix sur le prix de vente.	oui												
5	Elaboration du cahier des charges et mise en ligne	<p>Définir le cahier des charges en fonction des critères mis en avant par une majorité des consommateurs. Il est ensuite mis à disposition sur internet.</p> <p>Exemple pour l'origine du lait dans le beurre<sup>12</sup> :</p> <table border="1" data-bbox="598 1008 1157 1344"> <thead> <tr> <th></th> <th>Participants</th> <th>Votes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lait La marque du consommateur</td> <td>6970</td> <td>60,1%</td> </tr> <tr> <td>Lait collecté dans un rayon de 80 km autour de la laiterie</td> <td>3862</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>Lait sans garantie d'origine</td> <td>763</td> <td>6,6%</td> </tr> </tbody> </table>		Participants	Votes	Lait La marque du consommateur	6970	60,1%	Lait collecté dans un rayon de 80 km autour de la laiterie	3862	33,3%	Lait sans garantie d'origine	763	6,6%	oui
	Participants	Votes													
Lait La marque du consommateur	6970	60,1%													
Lait collecté dans un rayon de 80 km autour de la laiterie	3862	33,3%													
Lait sans garantie d'origine	763	6,6%													
6	Choix des acteurs de la chaîne d'approvisionnement	Sélectionner les acteurs qui vont produire en accord avec les exigences définies.	non												
7	Choix des distributeurs	Négocier avec les distributeurs en s'appuyant sur les demandes de référencement des consommateurs	oui												
8	Audit : Contrôle du respect du cahier des charges	Réaliser des visites d'exploitation afin de valider le respect du référentiel et proposer aux consommateurs d'y participer. Des Facebook Live sont proposés pour associer ceux qui le souhaitent et ne peuvent être présents physiquement.	oui												

<sup>12</sup> <https://lamarqueduconsommateur.com/produits/beurre/>

Concernant l'étape 1, les taux de participation du consommateur variant en fonction des produits, comme l'illustre le tableau 5 qui reprend des produits dont les cahiers des charges sont finalisés. Les durées d'élaboration peuvent être différentes.

**Tableau 5. Taux de participation du consommateur**

Produit	Lait	Pizza	Beurre bio	Steak haché de bœuf	Jus de pomme	Compote de pommes	Salade	Pâtes	Beurre non bio
Lancement	Oct. 16	Avr. 17	Sep. 17	Nov. 17	Nov. 17	Dec. 17	Fév. 18	Mar. 18	Avr. 18
Participants	7.850	20.616	7362	8.075	21.018	8.422	4.390	7.019	11.595

Concernant l'étape 2, nous avons analysé les critères proposés au consommateur en fonction des dimensions de la consommation socialement responsable présentées dans la première partie de l'article. Nous avons repris les critères mentionnés dans le tableau 2 proposés par François-Lecompte (FL) et Webb, Mohr and Harris (WMH). Nous avons numéroté ces critères de C1 à C7.

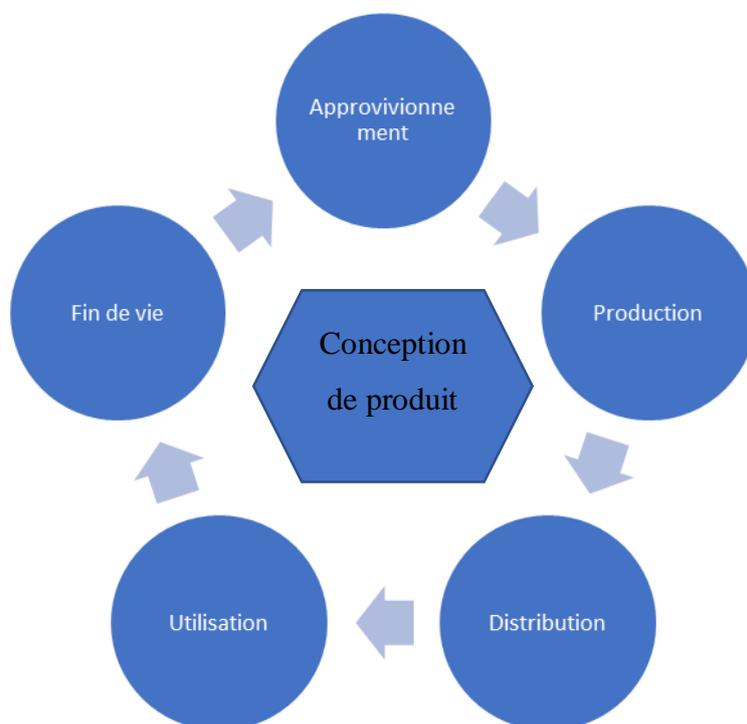
**Tableau 6. Lien avec les critères de la Consommation Socialement Responsable**

Critères relevés dans la littérature	Critères proposés par La marque du consommateur
C1: Comportement de l'entreprise (FL)	Salaire du producteur
C2: Achat de produit lié à une cause (FL)	Aucun
C3: Désir d'aider les PME (FL)	Salaire du producteur
C4: Prise en compte de l'origine géographique des produits (FL)	Origine de la nourriture
C5: Réduction des volumes de consommation (FL)	Aucun
C6: Comportement de recyclage (WMH)	Composition de l'emballage
C7: Mode de consommation (WMH)	Aucun

De manière complémentaire, Nicolas Chabanne, Directeur de « La marque du Consommateur » explique pourquoi les critères ont été établis sans référence à l'approche en cycle de vie (à ne pas confondre avec l'Analyse de Cycle de Vie -ACV- qui fait référence à

une méthode d'analyse spécifique). Cette situation est due à la nécessité de créer un processus méthodologique « à partir de rien dans un temps limité ». Il a ainsi priorisé les critères proposés par les différents acteurs de la chaîne de valeur qui avaient été interrogés. Il est cependant ouvert à intégrer cette approche pour les produits futurs. La majorité des méthodes d'évaluation de la qualité environnementale des produits repose sur ce concept qui intègre toutes les étapes de la vie du produit, à savoir l'approvisionnement, la production, la distribution, l'utilisation, la fin de vie. Ces étapes sont ainsi reprises dans les démarches de conception de produit, comme par exemple, l'écoconception, en effet l'étape du design conditionne 80% de ses impacts futurs.

**Figure 1. Les étapes de l'approche en cycle de vie**



En ce qui concerne l'évaluation de la qualité sociale du produit, très peu d'approches sont centrées sur les impacts sociaux comme les conditions de travail, l'égalité des genres, le développement du territoire, la vie des communautés, l'accès à l'éducation et à la santé... (Capron & Quairel, 2015). Plus récemment, l'analyse de cycle de vie sociale a donné lieu à plusieurs expérimentations (Lagarde et Macombe, 2013) et des lignes directrices ont été définies pour la mise en place de méthodes d'évaluation (ASCV). Des guides d'ACV sociales

et socio-économiques viennent donc compléter les ACV environnementales et contribuent à une évaluation plus complète des produits et services dans un contexte de développement durable. Il convient toutefois d’approfondir la question de l’intégration des activités liées à la chaîne d’approvisionnement.

### **2.3. ANALYSE DE L’EXPERIENCE PILOTE SUR LA BRIQUE DE LITRE DE LAIT**

Le lait de La Marque du Consommateur a été le premier produit lancé en octobre 2016. Au départ, 50 petits producteurs de lait de la région de la Bresse dans l’est de la France ont fourni le lait qui était vendu dans les chaînes de supermarchés Carrefour. Maintenant, les producteurs de lait se sont regroupés dans une coopérative agricole qui compte 155 membres. Le lait est produit par des petites exploitations avec des méthodes traditionnelles.

La Marque du Consommateur a ainsi estimé que son lait coûterait aux consommateurs l’équivalent de 4 euros par an en plus du prix du lait premier prix, mais ce dernier garantirait que « les agriculteurs recevraient un prix juste pour avoir une vie « sociale ». Le succès du lait a permis de sauver de la faillite beaucoup de fermiers, comme l’a montré la télévision Française, notamment aux informations de France 2 : “Ils ont sauvé nos vies. Nous ne travaillons plus pour rien.”

Au-delà de cet aspect social, l’opération fut un grand succès commercial et 7 mois suite au lancement du produit, 11 millions de litres ont été vendus<sup>13</sup> dans 5 200 magasins sur toute la France en novembre 2016. Cela représente une part de marché de 1% environ<sup>14</sup>. Plus de 10 000 magasins vendent le produit en janvier 2018, sous les enseignes Carrefour, Auchan, Monoprix, Intermarché, Casino, Cora, Leclerc, Lidl, Migros and Colruyt (une de distribution chaîne belge). Des discussions sont en cours avec d’autres distributeurs.

La Marque du Consommateur a rapidement étendu sa méthodologie à d’autres produits comme la pizza, le jus de pomme, le beurre bio, la compote de pommes...etc. En janvier 2018, trois produits sont en cours de définition de cahier des charges par le consommateur : les œufs, le fromage frais, et le fromage bleu AOP. 8 sont en train d’être planifiés.

---

<sup>13</sup> <https://www.connexionfrance.com/French-news/Fair-trade-French-milk-sells-11m-litres-in-7-months>

<sup>14</sup> <https://www.dairyreporter.com/Article/2017/02/21/C-est-qui-le-patron-milk-sees-brand-success>

Les critères initiaux ont été élaborés par La marque du Consommateur suite aux discussions avec les acteurs de la chaîne de valeur (voir tableau 7 *infra*). Les données sont extraites du site internet de La Marque du Consommateur.

**Tableau 7. Critères proposés et choisis pour le lait**

Critères	Critères proposés (voir figure 2)	Critères choisis par le consommateur	Variation du prix par litre de lait (centimes d'euro)
Salaire du producteur	Alignement cours mondial		0
	Producteur ne perd pas d'argent		4
	Producteur se paye « convenablement »	X	7
	Producteur « temps libre et remplacement »	X	9
Origine	Sans importance		0
	France	X	1
Pâturage	Pas de mise en pâturage		0
	Pâturage 3 mois		1
	Pâturage 6 mois	X	6
Alimentation hors pâturage	Sans OGM	X	5
	Avec Oméga 3 (luzerne...)	X	2
	Local (France moins de 100 km)	X	
Packaging	Brique avec bouchon	X	

Les résultats du processus de co-création ont été surprenants. Par exemple, 87% des répondants ont sélectionné des vaches nourries sans OGM et 84% ont choisi que les vaches puissent paître entre 3 et 6 mois par an. Une majorité de participants a également voté pour que le producteur puisse partir en vacances, ce qui témoigne d'une prise de conscience des conditions d'exploitation auxquelles sont confrontés les fermiers. Notons que l'option agriculture biologique n'est en général pas retenue car beaucoup plus chère que le premier prix, une catégorie spécifique a donc été mise en place, comme par exemple pour le beurre. La marque du Consommateur propose ainsi les deux alternatives : le beurre conventionnel et le beurre bio.

Nous avons noté que les critères deviennent de plus en plus fournis et précis au fur et à mesure des produits : par exemple, les critères du lait sont plus simples que ceux des œufs

(voir tableau 8 infra). De plus, nous avons observé que les critères peuvent induire des variations de prix plus importantes : dans le cas de la brique de lait, la variation entre le prix de base et le prix choisi est de 48% (de 0,69 to 0,99 €) alors que pour les œufs, la différence s'élève à 258% (de 0,98 to 3,51 €) ; cela s'explique, entre autres, car les critères proposés définissent des propositions commerciales larges allant de l'œuf en batterie jusqu'à l'œuf bio avec la méthode fermière.

**Tableau 8. Critères proposés pour une boîte de 6 œufs**

<b>Boîte de 6 œufs</b>	<b>Choix proposés au consommateur</b>	<b>Variation de prix par boîte de 6 œufs (en centimes d'euro)</b>
Origine	Sans importance	0
	France	4
	Approvisionnement local : Moins de 150 km du centre d'emballage	5
Bien-être animal	Elevé en cage	0
	Elevé sur un sol avec de la paille	33
	Elevé à l'extérieur	37
	Elevé à l'extérieur en faible densité	40
	Elevé avec le référentiel Bio	174
	Elevé avec le référentiel bio et des conditions fermières	217
Salaire du producteur	Alignement au cours (seulement pour les œufs en batterie)	0
	Producteur se paye « convenablement »	21
	Producteur « temps libre et remplacement »	4
Alimentation des animaux	40% de céréales	0
	65% de céréales	2
	Sans OGM	7
	Nourriture avec Oméga 3	10
Origine de l'alimentation des animaux	France	1
	Approvisionnement local : Moins de 150 km du centre d'élevage	1
Coloration du jaune	Régime varié	1
Emballage	100% carton recyclé	4
	Boîte en plastique solide	20

La Marque du consommateur a ainsi mis en place “le premier lait au monde dont le prix a été développé par le consommateur »<sup>15</sup>. Le prix final pour un litre est de 0,99 euros, soit 44% plus cher que le prix de base. Il a été élaboré grâce à la participation de consommateurs au cahier des charges en ligne. Ces mêmes consommateurs s’engagent également à acheter le lait si celui-ci correspond aux critères qu’il a choisis.

- 48% des répondants ont dit qu’ils étaient prêts à payer une prime de 0,39 centimes par rapport au lait premier prix ;
- 3% seulement ont indiqué qu’ils n’étaient pas prêts à payer plus que le prix du marché (0,29 euro le litre).

## 2. CONCLUSION

Nous avons centré ce papier sur un nouveau procédé d’élaboration de prix dans lequel le consommateur co-participe et y intégrant ses attentes en termes de qualité environnementale et sociale du produit. Cela représente une opportunité réelle pour les entreprises de créer de la valeur en proposant des produits plus responsables à un prix que le consommateur est disposé à payer. Cela se traduit par la fixation collaborative d’un **surprix responsable** ou « **responsible premium pricing** ».

Cette approche de fixation de prix innovante ayant connu un succès immédiat, nous avons choisi d’en décrire le mécanisme pour mieux comprendre les facteurs déterminants de son succès ainsi que son utilisation potentielle pour des produits et services d’autres secteurs d’activité.

Dans le champ de la consommation, les initiatives de co-crédation de nouveaux produits avec le consommateur grâce aux outils du numérique se sont multipliées. La Marque du Consommateur est la première à l’associer dans une démarche participative en ligne, à la fois dans la détermination du cahier des charges du produit et de son prix. Les produits fabriqués sous la marque suivent les souhaits du consommateur et tendent à avoir une qualité sociale et environnementale supérieure ; leur empreinte écologique est moindre favorisant les options rendant le produit plus sain pour le consommateur et crée un bénéfice social supérieur aux produits conventionnels, et en particulier pour le producteur. L’exemple de la brique de lait

---

<sup>15</sup> <http://www.fwi.co.uk/business/worlds-first-milk-price-set-by-consumers.htm>

montre que l'outil de co-création a permis au consommateur de prendre conscience des conditions de production et de se prononcer en faveur d'un prix qui permet une amélioration de celles-ci.

Toutefois, les choix des consommateurs restent contraints par le facteur prix et les critères choisis correspondent majoritairement à des tarifs jugés acceptables. Le prix psychologique est un déterminant essentiel du choix final.

Nous avons besoin de comprendre les critères et la méthodologie de prix attachée à chaque critère. Notre travail est encore en cours sur ce sujet et nous croyons que cela pourra être développé et utilisé de manière plus large ; le directeur de La marque du consommateur est d'ailleurs sollicité pour témoigner de cette expérience pilote en Europe mais aussi aux Etats-Unis. Cette expérimentation peut également aider à nourrir la réflexion sur le manque d'outils et d'indicateurs permettant de valoriser la qualité sociale et environnementale des produits.

## Références

- Beal D. et al. (2017), Total Societal Impact: A New Lens for Strategy, october, BCG Publications. <https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx>
- Bloemers R. et al. "Paying a green premium." The McKinsey Quarterly, Summer 2001, p. 15.
- Bowen D. E (1986), Managing customers and human resources in service organizations, Human Resource Management. 25: 371-383.
- Chang, W., & Taylor, S. A. (2016). The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis. American Marketing Association.
- Fang E., Palmatier R.W. & Evans K.R. (2008), Influence of customer participation on creating and sharing of new product value, Journal of the Academic Marketing Sciences, 36:322–336.
- François-Lecompte A. (2005), La CSR : proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur, Doctoral dissertation, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation, Journal of Management Information Systems, 26(3), 71-102.
- Garvin D. A. (1988), Managing quality, New York: Free Press.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others, Journal of Marketing Research, 38(3), 362–375.
- Lagarde, V., & Macombe, C. (2013). Designing the social life cycle of products from the systematic competitive model, The International Journal of Life Cycle Assessment, 18(1), 172-184.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contribution to quality: A different view of the customer oriented firm, Academy of Management Review, 21(3), 791–824.
- Levitt T. (1960), Marketing myopia, Harvard Business Review, 38(3): 45-56.
- Lovelock C. H. & Young R. F. (1979), Look to customers to increase productivity, Harvard Business Review, 57(3): 168-178.
- Maleysson F. (2017), Comment les prix nous aveuglent", Que Choisir?, Novembre, p55-57.

- Nelson J. (2017), « Leveraging the development impact of business in the fight against poverty », *Transforming the Development Landscape: The role of the private sector*, The Brookings Institution.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 78–87 January–February.
- Porter M. E. (1985), *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Reinecke, J. (2010). Beyond a Subjective Theory of Value and Towards a “Fair Price”: An Organizational Perspective on Fairtrade Minimum Price Setting, *Organization*, 17(5): 563-581.
- Roberts J. (1995), Profiling levels of socially responsible consumer behavior: a cluster analytic approach and its implications for marketing, *Journal of Marketing – Theory and Practice*, 3, 4, 97-117.
- Sakurai M. (1989), Target costing and how to use it, *Journal of Cost Management*.
- Terwiesch, C., & Loch, C. H. (1999). Measuring the effectiveness of overlapping development activities, *Management Science*, 45(4), 455–465.
- Urbain C. & Le Gall-Ely M. (2009), *Prix et stratégie marketing*, Editions Dunod.
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Brookings Institution Press.
- Webb D.J., Mohr L.A. and Harris K.E. (2008), A re-examination of socially responsible consumption and its measurement, *Journal of Business Research*, 61,2, 91-98.
- Weinstein, O., Williamson, D., & De Transaction, F. E. C. (1995). *Les nouvelles théories de l’entreprise. Les livres de poches*, Librairie Générale Française, Paris.
- Zipkin, P. (2001). The limits of mass customization. *Sloan Management Review*, 42(3), 81–87.