

# C'est qui le Patron ?!

## Les enjeux de la mobilisation des consom'acteurs<sup>(1)</sup>

Par Sophie RENAULT

Université d'Orléans, Laboratoire Vallorem (EA 6296)

Fin 2016, une nouvelle marque de produits alimentaires est arrivée sur le marché français : « C'est qui le Patron ?! La Marque du Consommateur ». Avec pour objectif d'être responsable, la marque se singularise par sa volonté de donner le pouvoir aux consommateurs. Depuis le site Internet de la marque, il est ainsi possible de sélectionner les futurs produits de la gamme et leurs principales caractéristiques. Les « consom'acteurs » ont aussi un rôle actif dans la stratégie de communication et de distribution. Ceux qui le souhaitent peuvent également devenir sociétaires de la marque. Cet article interroge les contours et enjeux de la stratégie d'empowerment de « C'est qui le Patron ?! ». Nous montrons que l'empowerment génère un processus d'engagement positif envers la marque. Cette stratégie trouve notamment sa force dans la pédagogie dont fait montre la marque à l'égard des consom'acteurs. *In fine*, on observe une forme de loyauté des consommateurs. Associés aux décisions de la marque et partageant les valeurs qu'elle porte, ils en privilégient les produits dans leur acte d'achat. Il est alors question de « buycott ». Nous observons enfin les difficultés associées à la stratégie d'empowerment des consommateurs.

Fin 2016, en réponse à la crise rencontrée par les producteurs laitiers, un OVNI dans l'univers des marques alimentaires arrivait sur le marché français : « C'est qui le Patron ?! La Marque du Consommateur ». Cette marque se caractérise par un positionnement atypique parfaitement exprimé par son nom. A l'heure où la consommation est au cœur de l'existence de l'individu (Cova, 2008) et dans un contexte où les préoccupations sociétales et environnementales impactent incontestablement l'acte d'achat, la marque propose aux consommateurs de tenir les rênes de sa stratégie d'extension. Sur son site Internet, elle est décrite dans les termes suivant : « Une marque utile et qui donne du sens à notre consommation. Une marque qui propose uniquement des produits bons, sains et responsables ». Son dessein est de bouleverser le système de consommation classique envers lequel il existe une certaine aversion et de donner le pouvoir aux consommateurs de faire vivre une gamme de produits responsables. La marque propose ainsi à ses clients de faire valoir leur positionnement éthique, il s'agit de leur proposer un acte de « consommation engagée » (Duboisson-Quellier, 2018).

Dans une dynamique d'empowerment (Shaw, Newholm et Dickinson, 2006 ; Cova & Ezan, 2008), Nicolas

Chabanne et Laurent Pasquier – co-fondateurs de la marque – placent les consommateurs au cœur de la stratégie de création de valeur. Via les TIC, sont externalisés vers les « consom'acteurs » (Rémy, 2007) des pans entiers des décisions et actions marketing traditionnellement supportées par une marque. C'est ainsi à l'appui d'une démarche de crowdmarketing (Renault, 2016) que naissent et évoluent les différents produits de la marque. Alors qu'elle ne dispose pas de commerciaux dans les magasins et n'investit pas en communication publicitaire sur les grands médias traditionnels, « C'est qui le Patron ?! » surprend par son extraordinaire réussite (voir encadré 1 page suivante).

Au cœur de la stratégie de marque, une véritable innovation sociale trouve ses fondements dans l'ambition de se diriger vers une alimentation plus responsable (meilleure rétribution des producteurs, attention portée au bien-être animal ou aux conditions de production...) et de donner un rôle clé aux consommateurs. L'empowerment est ainsi central dans le management de la marque, dont le seul nom révèle l'ambition. Or, comme l'indique Bachouche (2014) la littérature relative à la prise de pouvoir des consommateurs peine à clarifier si ce mouvement émane des consommateurs eux-mêmes ou s'il s'agit d'une initiative portée par des organisations désireuses d'améliorer leur image de marque, de diminuer la résistance des consommateurs ou bien encore de proposer une offre dont les caractéristiques sont en harmonie avec les attentes de la cible. En outre, comme l'énoncent Fayn *et al.* (2019, p. 122), « avec l'avènement

<sup>(1)</sup> Pour le temps précieux qu'ils m'ont consacré, je tiens à remercier les 14 consommateurs que j'ai eu l'opportunité d'interviewer, Laurent Pasquier, co-fondateur de « C'est qui le Patron ?! » ainsi que Corinne Perrin, responsable marketing de LSDH. Mes remerciements s'adressent également aux évaluateurs de la revue qui m'ont transmis de judicieuses recommandations.

## Encadré 1 : La réussite de la marque

Depuis son lancement, « C'est qui le Patron ?! » rencontre un large succès sur le marché français : en janvier 2019, toutes références confondues, la marque a ainsi dépassé la barre des 100 millions de produits vendus (Harel, 2019). Selon les données transmises lors de l'Assemblée Générale (AG) de la Société des Consommateurs qui s'est tenue en mai 2019, la marque est à la première place des fabricants dont le chiffre d'affaires a le plus progressé en France en 2018. Fin 2018, on estime qu'elle est consommée par 17,5 % des foyers.

Fer de lance de la marque, le lait est la référence la plus vendue sur le marché, derrière les marques de distributeurs. Avec 26,5 millions de litres vendus en 2017, le lait avait le meilleur taux de réachat (41 %) parmi les innovations sur le marché. En 2018, ce sont 52,8 millions litres de lait qui se sont écoulés, soit une croissance des ventes de 99 %.

Si le lait est emblématique du succès de la marque, plusieurs autres produits se démarquent, parmi lesquels le beurre bio. En 2018, selon l'étude menée par l'Institut Nielsen, ce beurre était le premier produit issu de l'agriculture biologique à intégrer le top 20 des meilleurs lancements grande consommation. La 16<sup>e</sup> place du produit semble emblématique de l'adéquation de la proposition de valeur de la marque aux tendances sociétales. Il s'agit en outre du beurre biologique le plus vendu en France en 2018.

### Sources :

Informations transmises lors de l'AG de la Société des Consommateurs, le 21 mai 2019 ;

HAREL C. (2019), « C'est qui le Patron ?! dépasse la barre des 100 millions de produits vendus », *LSA Commerce et Consommation*, consulté en ligne le 27 juin 2019.

du consommateur *empoweré*, les échanges se rééquilibrent et le rapport de force tend à s'inverser ». Qu'en est-il ? Que pouvons-nous apprendre de l'étude de la « Marque du Consommateur » ? L'empowerment concourt-il à la loyauté des consommateurs envers la marque ? Si oui, sous quelles conditions ? Au travers d'une démarche qualitative, nous cherchons à comprendre les ressorts et enjeux de la stratégie d'empowerment au cœur de « C'est qui le Patron ?! ».

Dans une première partie, nous mettons en perspective les caractéristiques et enjeux d'une démarche de *crowdmarketing*. Au cœur de cette formule d'externalisation vers la foule, les enjeux associés à la stratégie d'empowerment feront l'objet d'une analyse particulière. La deuxième partie sera consacrée à la présentation du design de notre recherche et du modèle d'affaires de la marque « C'est qui le Patron ?! ». Nous exposerons notamment comment la marque appuie sa stratégie de création de valeur sur la mobilisation des consommateurs. Au sein de la troisième partie, nous verrons en quoi la dynamique d'empowerment participe au succès de la marque. Enfin, il s'agira dans la dernière partie de mettre en relief les revers et difficultés associés aux fondamentaux de la marque. Face aux exigences quotidiennes de la gestion de la marque, les promesses de transparence et d'implication des consommateurs peuvent-elles toujours être tenues ?

## Le client : acteur de la stratégie de création de valeur des marques

Le développement des TIC a permis l'avènement d'un « consommateur acteur de son expérience de consommation mais aussi protagoniste de la constitution de l'offre et du mix de l'entreprise » (Cova, 2008, p. 26). Après avoir souligné les contours d'une démarche d'externalisation vers la foule dans le champ du marke-

ting, nous mettons en évidence les enjeux associés à l'empowerment des consommateurs.

### Du marketing participatif au *crowdmarketing*

Dans le but d'impliquer les clients dans une démarche de création de valeur, le recours au marketing participatif se développe au sein de nombreuses organisations. Divard (2011, p. V) définit le marketing participatif comme un « ensemble de techniques marketing visant à impliquer les consommateurs dans la définition et la diffusion de l'offre de l'entreprise ». Ces techniques requièrent l'intervention « active, volontaire et consciente des consommateurs dans la conception et la mise en œuvre du marketing de l'entreprise » (Divard, 2013, p. 62). Selon l'auteur, le consommateur est alors promu au rang de partenaire de l'organisation, partie prenante d'un service marketing étendu. Or, ces démarches de marketing participatif ont été transcendées par l'avènement du Web 2.0 (Divard, 2011 et 2013). Ainsi *via* les TIC, nombreuses sont les organisations qui font le choix d'externaliser des activités vers la foule : il s'agit de *crowdsourcing* (Howe, 2006 ; Renault, 2017). De multiples ressources et compétences dont disposent les internautes peuvent ainsi être sollicitées par des particuliers, des organisations publiques ou privées (alors qualifiés de *crowdsourcers*). Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara (2012, p. 197) mettent en perspective les bénéfices partagés d'une démarche de *crowdsourcing* : d'un côté, la foule satisfait « certains types de besoin, qu'il s'agisse de la reconnaissance économique, sociale, de l'estime de soi ou du développement de compétences individuelles ». De l'autre, le *crowdsourcer* utilise « à son avantage ce que l'internaute impliqué aura apporté » (*ibidem*). Dans le champ du marketing, la foule peut être amenée à définir un concept produit, imaginer un nom de marque, designer un logo, vérifier la disponibilité d'un produit chez un distributeur... Il est question de « *crowdmarke-*

ting » pour caractériser le recours à une foule connectée dans un processus de création de valeur utile à la fonction marketing (Renault, 2016).

En écho aux propos de Bonnemaizon *et al.* (2012, p. 180), il ne s'agit plus seulement de faire du marketing vers les consommateurs mais de faire du marketing avec les consommateurs. Dans un esprit de marketing participatif (Divard, 2011), la mise en place d'une opération de crowdmarketing permet aux marques d'appuyer leur stratégie de création de valeur sur la sollicitation de la foule en ligne. Bien sûr, cette participation peut aller au-delà de la sphère virtuelle et investir les espaces physiques idoines. Quoi qu'il en soit, selon Bonnemaizon *et al.* (2012, p. 180), la participation et la création de contenu donnent aux consommateurs « l'impression d'avoir un plus grand contrôle sur leur consommation, sur leur vie et d'être plus responsables ». Les organisations externalisant des activités vers la foule sont dans une posture que nous proposons de qualifier, en écho aux recherches de Cova (2008), de « facilitation ». Fortes du constat selon lequel les consommateurs souhaitent participer à la définition des produits et des services, de nombreuses entreprises leur permettent désormais de faire entendre leur voix et, ce faisant, de jouer un rôle actif dans la politique de la marque (*ibidem*). Dans cette posture, « l'entreprise pousse les consommateurs qui se sentent proches de la marque à inventer, à créer quelque chose de plus/différent autour du produit ou de l'expérience vécue en leur fournissant les moyens techniques et logistiques pour le faire. Ce comportement actif permet à l'entreprise de récolter de nouvelles idées et de bénéficier de la créativité des consommateurs » (Cova, 2008, p. 22). Il est alors question de « Consumer made » comme « résultat de la mise en jeu des compétences d'un ou de certains consommateurs afin de modifier ou d'améliorer l'offre des entreprises et d'arriver ainsi à une création originale » (*ibidem*, p. 19). Le crowdmarketing s'inscrit dans cette démarche visant à co-crée de la valeur (Renault, 2016). Parce qu'il a voix au chapitre, le consommateur acquiert un certain pouvoir. La question de l'empowerment est alors essentielle, la section suivante s'y consacre.

### Empowerment : définition et enjeux

Dans sa forme transitive, *to empower* signifie « accorder du pouvoir aux autres », et, dans sa forme intransitive, « gagner ou assumer du pouvoir ». Selon Morrongiello (2014), le concept d'empowerment exprime ainsi une ambivalence : la prise de pouvoir est-elle à l'initiative des consommateurs eux-mêmes ou d'une puissance supérieure ? Les propos qui suivent rendent compte de cette dualité.

D'une part, l'empowerment peut être initié par les entreprises. Fuchs *et al.* (2010, p. 65) définissent ainsi l'empowerment comme étant une stratégie utilisée par des entreprises souhaitant « donner aux clients un sentiment de contrôle sur la sélection de produits ». Selon eux, cela permet à un collectif de clients de sélectionner les produits que l'entreprise commercialisera ensuite auprès d'un marché plus large. Les auteurs identifient deux principales

manifestations de l'empowerment. La première, « empowerment to select », consiste pour les consommateurs à sélectionner les caractéristiques des produits qui vont être développés. La seconde, « empowerment to create », invite les consommateurs à créer de nouveaux produits. Selon Bachouche (2014, p. 9), l'empowerment peut ainsi être vu comme « un processus de délégation de pouvoir selon lequel les entreprises font participer leurs clients individuellement ou collectivement à la création de produits, à la sélection de caractéristiques ou à la customisation ».

D'autre part, l'empowerment est susceptible d'émaner des consommateurs désireux de réveiller les consciences quant aux pratiques des entreprises. Ils ont alors à cœur de les faire évoluer dans le sens désiré (Bachouche, 2014). Leur prise de pouvoir peut notamment exprimer une forme de résistance telle que décrite par Beaudouin (2014) s'agissant des consommateurs amapiens<sup>(2)</sup>. Dans sa thèse, l'auteure a ainsi mis en évidence le fait que leur prise de pouvoir passe par une consommation socialement responsable pouvant faire écho à une double forme de résistance : *par* la consommation et *à* la consommation. Le *consom'acteur* s'accomplit ainsi par la dimension politique de ses actes d'achat. En référence aux travaux de Friedman (1996) et de Neilson (2010), la prise de conscience de phénomènes économiques et/ou sociétaux peut alors conduire à opter pour le boycott et/ou le buycott. Alors que le boycott exprime le refus systématique de consommer certains produits, le buycott fait référence à la volonté de privilégier l'achat de produits ou services en harmonie avec des causes considérées comme justes : respect de l'environnement et/ou du monde animal, conditions d'emploi, protection et rétribution des travailleurs... Au contraire du boycott, le buycott constitue un choix positif : le consommateur s'oriente vers des produits pour des raisons empreintes d'une certaine éthique. Qu'il s'agisse d'une voie négative (boycott) ou positive (le buycott), les consommateurs utilisent leur pouvoir pour témoigner de leur soutien ou désaccord vis-à-vis des pratiques des entreprises. On observe donc une forme de « consommation engagée » telle que décrite par Dubuisson-Quellier (2018). Ainsi, s'il peut constituer une menace pour les organisations, l'engagement du client *empoweré* peut aussi se révéler une opportunité pour les organisations (Fayn *et al.*, 2019).

Le partage de pouvoir est au cœur du concept d'empowerment : pouvoir pris par les consommateurs ou pouvoir délégué, dans un processus de création de valeur à ces mêmes consommateurs. Naturellement, ces deux aspects peuvent aussi s'entremêler, faire écho l'un à l'autre et ce faisant se renforcer mutuellement. Qu'il soit à l'initiative des consommateurs ou des organisations qui les sollicitent, l'empowerment suppose « une implication consentie, volontaire, vécue sur le mode de la participation "démocratique" » (Bonnemaizon *et al.*, 2012, p. 180). Il fait ainsi référence à « une nouvelle vision des consommateurs, véritables

<sup>(2)</sup> Les amapiens constituent la communauté des Associations pour le Maintien d'une Agriculture paysanne.

partenaires de marché, co-créateurs de valeur, et non plus simples réceptacles passifs d'offres » (*ibidem*, p. 175). Si le consommateur prend davantage de pouvoir c'est notamment grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (Pires *et al.*, 2006 ; Shankar *et al.*, 2006 ; Amichai-Hamburger *et al.*, 2008). Ainsi, selon Füller *et al.* (2009), en l'absence d'une interaction en face à face, l'interface virtuelle permet d'impliquer les consommateurs et de les motiver à jouer un rôle actif. Les auteurs précisent que devenus co-créateurs, les consommateurs génèrent et évaluent de nouvelles idées ; ils élaborent, jugent ou remettent en question des concepts existants ; ils discutent et enrichissent les détails d'une solution facultative ; ils sélectionnent et personnalisent leur prototype préféré ou bien encore testent et expérimentent de nouvelles fonctionnalités... Selon Bonnemaizon *et al.* (2012, p. 180), la participation et la création de contenu leur donnent « l'impression d'avoir un plus grand contrôle sur leur consommation, sur leur vie et d'être plus responsables ». Dans cette lignée, Fuchs *et al.* (2010) ont mis en perspective les conséquences psychologiques de l'empowerment sur les consommateurs : investis dans la détermination des attributs des produits à commercialiser, ils affichent une demande plus forte pour les produits en question – ce, même si leur qualité objective est identique et que leurs évaluations subjectives sont similaires à ceux des produits concurrents. En apparence irrationnel, ce constat est l'expression du fait que les consommateurs développent un sentiment plus fort à l'égard des produits sélectionnés. Les auteurs montrent deux limites à l'effet d'empowerment : la demande diminue si le résultat du processus décisionnel conjoint ne reflète pas les préférences des consommateurs et si ces derniers considèrent ne pas avoir les compétences requises pour prendre les bonnes décisions.

## Design de la recherche et présentation du cas

La proposition de la marque dite du consommateur s'exprime dans les termes suivants : « *En soutenant et en achetant nos propres produits, nous en maîtriserons la nature, le sens et la commercialisation. Il est l'heure d'agir et de prendre les choses en main ! C'est simple et ça va profiter directement à chacun d'entre nous !* ». Après avoir présenté le design de notre recherche, nous verrons comment est née la marque « C'est qui le Patron ?! » et la façon dont elle mobilise les consommateurs dans son processus de création de valeur.

### Architecture de la recherche

Notre recherche a pour objectif d'identifier les ressorts et enjeux de l'empowerment des consommateurs. Parmi les démarches qualitatives (Miles & Huberman, 1991 ; Yin, 2015), nous avons privilégié l'étude de cas comme source d'accès au réel. Définie comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p. 89), l'étude de cas se nourrit de la collecte, de l'intégration,

de la présentation et de l'analyse de sources de preuve variées. Dans une perspective compréhensive (Dumez, 2016), notre recherche se porte sur la marque dite « du consommateur » : « C'est qui le Patron ?! ». Il s'agit d'une étude de cas « extrême » au sens de Yin (2014). Son caractère inhabituel offre la possibilité de mettre en perspective la rareté d'une situation. En l'espèce, nous avons affaire à une démarche d'empowerment intensif dans la mesure où l'observation de la trajectoire de marque rend compte d'une forte implication des consommateurs à différentes phases de la stratégie de création de valeur.

Dans une approche interprétative, notre démarche d'accès au réel se fonde sur la réalisation d'entretiens avec des consommateurs et sociétaires de la marque : 14 consommateurs ont été interviewés, dont 10 disposant du statut de sociétaires. Les interviewés ont, d'une part, été recrutés sur le réseau social Facebook. En qualité de fans de la page de la marque « C'est qui le Patron ?! », ils avaient laissé des commentaires. D'autre part, nous avons rencontré les autres interviewés à l'occasion de visites sociétaires de la marque. Tous nos interlocuteurs sont donc des membres très engagés de la communauté de marque. Afin de donner corps à notre propos, certaines des personnes interviewées sont présentées dans l'encadré 2 de la page suivante. Laurent Pasquier, co-fondateur de la marque, a également accepté de s'entretenir avec nous. Nous avons enfin eu l'opportunité d'interviewer Corinne Perrin, responsable marketing de la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH), partenaire industriel clé de « C'est qui le Patron ?! »

Notre démarche s'enrichit par un accès privilégié à certaines informations : nous sommes destinataires des messages réservés aux sociétaires et avons accès à des informations dédiées *via* le site Internet de la marque. Notre qualité de sociétaire nous a notamment permis d'assister en *live* à l'assemblée générale de la marque le 21 mai 2019. Nous avons également eu l'opportunité de participer à deux visites de site de production organisées par la marque en février 2019 : la miellerie *Culture Miel* située à Villemandeur, d'une part, et l'usine *Les Crudettes* située à Châteauneuf-sur-Loire, d'autre part. A l'occasion de la journée mondiale du lait, nous avons visité en mai 2019 la *Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel*<sup>(3)</sup>, partenaire clé de la production des briques de lait. La marque « C'est qui le Patron ?! » était alors à l'honneur avec un stand dédié. Nous comptons également parmi les référents magasins<sup>(4)</sup> de la marque. Une démarche de « participation

<sup>(3)</sup> Les trois sites visités se situent en région Centre.

<sup>(4)</sup> Lorsqu'un consommateur fait régulièrement ses courses dans le(s) même(s) magasin(s), il peut transmettre *via* l'application ses coordonnées électroniques. Sur la lettre d'information destinée aux sociétaires en date du 5 avril 2019 est précisé : « *Cela nous permet ainsi de savoir que ce magasin est régulièrement "visité" par vous et que la présence des produits est ainsi régulièrement mise à jour. Pour les consommateurs qui sont autour de vous, c'est la garantie d'une information fiable et à jour. Pour les magasins, c'est la preuve que leurs clients réguliers sont mobilisés autour de la démarche et qu'ils attendent l'arrivée de nouveaux produits qui soutiennent les producteurs* ».

## Encadré 2 : A la rencontre des consommateurs de la marque

Vivant à Paris, Alain est âgé de 59 ans. Il a exercé la profession de facteur et bénéficie désormais du dispositif de temps partiel aménagé senior. Dans ce contexte, il s'implique auprès d'une association dont l'objet est de végétaliser les toits parisiens. Sensible à la philosophie bouddhiste, l'un de ses moteurs est la compassion. Il a connu la marque « C'est qui le Patron ?! » sur Facebook en pleine crise du lait. Il nous indique que cette marque a tout de suite éveillé son intérêt. Après avoir croisé plusieurs informations sur la marque, il en est devenu sociétaire et a rapidement proposé bénévolement ses services. Il a ainsi participé à la première animation en magasin de la marque. Il nous explique voter régulièrement pour décider des critères retenus dans le cahier des charges des produits. Le fait de ne pas consommer certains produits ne l'empêche pas de voter. Ce qu'il apprécie dans la marque, c'est son côté démocratique, la qualité des produits, la confiance qu'elle lui inspire mais aussi l'empowerment [notre interlocuteur prononce ce dernier terme alors qu'il n'est cité à aucun moment de notre guide d'entretien]. Il est sensible au caractère authentique de la marque et à ses aspects humains. Il nous explique également apprécier la construction du cahier des charges des produits en vue des votes, en particulier la pédagogie du propos. Il nous indique systématiquement privilégier les produits de la marque « C'est qui le Patron ?! » dans ses actes d'achat. C'est également un fervent utilisateur de l'application, il ne manque pas de la renseigner après ses passages en magasin. Quand il en a l'opportunité, il dialogue avec les chefs de rayon afin de leur faire connaître la marque.

Sylvie est fonctionnaire au ministère de la Justice. Agée de 55 ans, elle vit à Fleury-les-Aubrais (région Centre). A l'image de plusieurs des personnes que nous avons interviewées, Sylvie a été marquée par différents scandales alimentaires. Elle considère pouvoir agir par ses actes de consommation : « *Nous avons tous un moyen d'action en tant que consommateur : c'est notre porte-monnaie, ce sont nos achats* ». Après avoir entendu parler de la marque « C'est qui le Patron ?! », elle s'est dirigée vers son site Internet et a souhaité rapidement en devenir sociétaire. Elle apprécie avoir le choix de la qualité des produits et *in fine* celui du prix qui y est associé. Au-delà de la possibilité de donner son avis quant aux critères du cahier des charges, Sylvie se montre particulièrement sensible au fait d'être actrice de la marque. Elle a de ce fait apprécié de pouvoir être partie prenante, en sa qualité de sociétaire, à des visites de sites de production. Elle privilégie dans ses actes d'achat les produits de la marque « C'est qui le Patron ?! ». C'est le plus souvent le lait qu'elle a l'opportunité d'acheter. Elle se procurerait bien volontiers d'autres produits de la marque mais regrette de ne pas les trouver chez son distributeur régulier. Elle signale la disponibilité des produits sur l'application dédiée et en parle autour d'elle.

Agé de 62 ans, Bruno réside à Nancy (région du Grand Est). Il exerce la profession de médecin. Issu de la « *génération 68* », il nous dit avoir assisté à l'arrivée des premiers supermarchés puis hypermarchés. Il regrette la désertification des centres villes et le délitement du lien social. Il nous explique avoir assisté à la flambée des prix des produits de grande consommation. Dans sa carrière, il nous dit avoir vu des agriculteurs pleurer de ne pouvoir vivre de leur récolte ; un sentiment de révolte a grandi en lui avec les années. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, il souligne également avoir assisté aux dégâts sanitaires de l'agriculture moderne. Selon lui, l'existence de grands maux de notre société requiert d'entreprendre des réformes en profondeur. Il a connu la marque « C'est qui le Patron ?! » sur les réseaux sociaux et dans la foulée l'a rapidement vue en magasin. Il privilégie la marque dans ses actes d'achat en particulier parce qu'il apprécie le fait qu'elle propose une rétribution plus juste aux producteurs. Même s'il n'a jamais participé aux différents processus de vote et n'est pas davantage sociétaire de la marque, il est sensible au fait que les consommateurs soient parties prenantes aux décisions de la marque.

NB : Nous avons contacté Alain et Bruno par l'intermédiaire du réseau social Facebook. Ils avaient réagi à des publications de la marque. Quant à Sylvie, nous l'avons rencontrée à l'occasion de la visite d'un site de production organisée par la marque « C'est qui le Patron ?! ».

observante » (Soulé, 2007) caractérise ainsi notre approche du terrain.

Afin de couvrir l'analyse sous des angles multiples, nous avons également réalisé une collecte suivie de l'étude en profondeur des actes de communication de la marque et de la communauté des internautes qui la suit sur son site Internet et sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram. Notre approche netnographique (Kozinets, 2002) nous a ainsi permis d'analyser le discours de la communauté de marque à laquelle nous appartenons en ligne. Des informations secon-

daires (interview, articles de presse) ont également été recueillies et analysées.

L'ensemble des données collectées a été traité et analysé grâce à la réalisation de matrices à groupements conceptuels (Miles et Huberman, 1991). Il s'est agi de souligner la cohérence conceptuelle au regard des items clés de notre revue de la littérature. Cette construction a été complétée empiriquement au travers des éléments, non anticipés *a priori*, qui émergeaient du recueil terrain.

## Aux origines de la marque

Nicolas Chabanne<sup>(5)</sup> et Laurent Pasquier ont lancé la « Marque du Consommateur » en 2012<sup>(6)</sup>. Tout part de la création du site Internet mesGoûts.fr ayant pour vocation d'aider les consommateurs dans leurs choix alimentaires<sup>(7)</sup>. Via cette interface, les partenaires ont décidé en septembre 2013 de sonder les usagers dudit site sur la détermination du cahier des charges d'une pizza, il s'agit donc d'une démarche de crowdvoting. Forts d'un engagement concluant des consommateurs potentiels, Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier ont cherché à convaincre – alors en vain – les autres acteurs de la filière de les accompagner dans la production et distribution de ce produit. Quelques années plus tard, les condisciples choisissent de faire évoluer le nom de marque pour « C'est qui le Patron ?! »<sup>(8)</sup> en gardant pour signature « la Marque du Consommateur ». Premier

<sup>(5)</sup> Nicolas Chabanne est le fondateur des « gueules cassées », un label qui lutte contre le gaspillage alimentaire de denrées ne correspondant pas aux attendus esthétiques du marché.

<sup>(6)</sup> « MDC - La Marque du Consommateur - La Marque des Consommateurs ! » a été déposée auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) le 24 mars 2012.

<sup>(7)</sup> C'est dans la lignée de mesGoûts.fr qu'est prévu le lancement fin 2019 de l'application « C'est quoi ce Produit ?! » dont l'objet est de noter les produits en fonction de sept critères : respect de l'environnement, éthique, qualité, nutrition, prix, origine, appréciation.

<sup>(8)</sup> La marque « C'est qui le Patron ?! » a tout d'abord été déposée auprès de l'INPI le 14 août 2015 par Nicolas Chabanne dans les classes 29, 30, 31, 32 et 33. Le nom a ensuite été associé à la signature « La Marque du Consommateur » le 24 octobre 2016 dans des classes similaires.

produit lancé sur le marché en fin d'année 2016, la brique de lait (Figure 1) est le fruit de la rencontre de Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier avec le distributeur Carrefour, des producteurs de la Bresse et LSDH. Au-delà des perspectives de succès, il s'agissait d'offrir une issue aux fortes difficultés alors rencontrées par la cinquantaine de producteurs laitiers de la Bresse.

Figure 1 : Publicité sur le lieu de vente pour la brique de lait



Source : Site Internet « C'est qui le Patron ?! »

Dans une démarche de crowdmarketing, il s'est agi de demander aux internautes d'accompagner la marque dans le choix des principales options du cahier des charges de ce produit (Tableau 1).

Tableau 1 : Le questionnaire du lait<sup>(9)</sup>

Catégories	Options	Surcoût <sup>(10)</sup>
Rémunération des producteurs	Alimentation sur le cours mondial du lait (non rentable)	---
	Rémunération qui permet au producteur de ne pas perdre d'argent	0,04
	Rémunération qui permet au producteur de se payer convenablement	0,07
	<b>Rémunération qui permet au producteur de se faire remplacer et de profiter de temps libre</b>	<b>0,09</b>
Origine du lait	Sans importance	---
	<b>France</b>	<b>0,01</b>
Pâturage	Pas de mise en pâturage	---
	Mise au pâturage environ 3 mois dans l'année	0,01
	<b>Mise au pâturage 3 à 6 mois dans l'année</b>	<b>0,06</b>
Alimentation des vaches hors pâturage (OGM)	Alimentation non garantie sans OGM	---
	<b>Alimentation garantie sans OGM</b>	<b>0,06</b>
Alimentation des vaches hors pâturage (Oméga-3)	Pas d'apport particulier dans l'alimentation	---
	<b>Apport de luzerne, trèfle... dans l'alimentation favorisant les oméga-3 dans le lait</b>	<b>0,02</b>
Origine des fourrages	Fourrages sans distinction d'origine	---
	Fourrages français	0,01
	<b>Fourrages locaux (- de 100 kms du lieu d'élevage)</b>	<b>0,03</b>
Emballage	<b>Brique de lait avec bouchon</b>	---
	Bouteille en plastique sans opercule	0,04

Source : à partir des informations recueillies sur le site Internet « C'est qui le Patron ?! » <https://lamarqueduconsommateur.com/le-questionnaire-du-lait/>

<sup>(9)</sup> Figurent en gras les options ayant été privilégiées par les 6 823 consommateurs ayant participé au vote.

<sup>(10)</sup> Les options de base, figurant en première place pour chacune des catégories, correspondent à un coût total de 0,69 centimes d'euros par litre de lait.

En pleine crise du lait, les consommateurs ont alors choisi de produire un lait d'origine française qui rémunère les producteurs à hauteur de 0,39 € par litre, leur permettant conséquemment de profiter de temps libre. Du fait de l'étendue des critères inhérents à son cahier des charges, le lait « C'est qui le Patron ?! » ouvre le champ des possibles par rapport aux laits qui étaient jusqu'alors traditionnellement distribués sur le marché. En effet, comme nous l'explique Laurent Pasquier, il ne s'agit plus de restreindre le choix des consommateurs entre lait conventionnel et lait biologique, mais de prendre en considération d'autres éléments<sup>(11)</sup>. Dans les surfaces de vente, les briques de lait « C'est qui le Patron ?! » ont connu un succès retentissant, pulvérisant ainsi les prévisions des ventes (Encadré 1). Pourtant, comme le relève Corinne Perrin, sur un marché en difficulté, vendre un produit plus cher pouvait, *a priori*, sembler un pari osé. En effet, notre

<sup>(11)</sup> En effet, l'analyse des données issues du panel Nielsen témoigne de la croissance de laits dits « valorisés » : sans OGM, avec meilleure rétribution des producteurs, associés à la démarche Bleu-Blanc-Cœur...

interlocutrice nous explique que le marché du lait est en régression depuis plusieurs années. Il souffre notamment de la baisse du petit déjeuner, de la crainte d'intolérance digestive, de la croissance des boissons végétales ou bien encore de la montée des préoccupations relatives d'une part, au bien-être animal et d'autre part, à l'impact environnemental des élevages. Or, l'analyse des données issues des panels de distributeurs témoigne que sur ce marché en difficulté, c'est par des stratégies promotionnelles que certains acteurs parviennent à tirer leur épingle du jeu. La stratégie de création de valeur adoptée par « C'est qui le Patron ?! » semblait alors, selon Corinne Perrin, pour le moins audacieuse.

Si le lait constitue le fer de lance des références de la marque, d'autres produits ont depuis lors été développés dans une démarche responsable<sup>(12)</sup> (Tableau 2).

<sup>(12)</sup> La démarche fait écho au concept de Responsabilité Sociale, impliquant pour les organisations d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

**Tableau 2 : Eventail des produits<sup>(13)</sup>**

Produit	Votants	Mise en rayon
Le lait des consommateurs !	6 823	Octobre 2016
La pizza surgelée des consommateurs !	20 616	Avril 2017
Le jus de pomme des consommateurs !	21 018	Avril 2017
Le beurre bio des consommateurs !	7 362	Septembre 2017
La purée de pommes des consommateurs !	8 400	Décembre 2017
La salade des consommateurs !	4 390	Février 2018
Le steak haché surgelé des consommateurs !	7 997	Mars 2018
Les pâtes des consommateurs !	7 019	Avril 2018
Les œufs des consommateurs !	8 460	Avril 2018
Les fraises des consommateurs !	5 200	Avril 2018
La fourme du Forez des consommateurs !	2 727	Juillet 2018
Le fromage blanc des consommateurs !	6 232	Juillet 2018
Le miel des consommateurs !	12 833	Septembre 2018
Le chocolat des consommateurs !	7 748	Octobre 2018
Le beurre de baratte des consommateurs !	11 595	Février 2019
La farine des consommateurs !	7 915	Mars 2019
Les sardines des consommateurs !	4 736	Mars 2019
Le vin des consommateurs !	2 785	Juin 2019
Les saucisses des consommateurs !	15 070	Juin 2019
Les yaourts des consommateurs !	4 552	Novembre 2019
Le poulet des consommateurs !	15 300	Janvier 2020

Sources : selon les informations recueillies sur le site Internet de la marque (septembre 2019).

<sup>(13)</sup> Certains de ces produits comptent plusieurs références en magasin. Par exemple, il existe deux références pour les pâtes : les coquillettes d'une part et les torsades d'autre part.

Le développement de la marque s'articule autour de deux sociétés liées contractuellement : la SAS « C'est qui le Patron ?! » et la SCIC « La société des consommateurs » (Tableau 3). D'une part, la Société par Actions Simplifiées (SAS) « C'est qui le Patron ?! » est spécialisée dans le secteur d'activité du conseil en relations publiques et communication. Avec un capital de 1 000 euros (cent actions d'une valeur nominale de dix euros chacune), les associés sont Laurent Pasquier (directeur général disposant de 15 actions) et la société LMDM représentée par Nicolas Chabanne (président disposant de 85 actions). La SAS réalise des études de marché, crée les questionnaires, établit les cahiers des charges, recherche et accompagne les partenaires capables de répondre aux attentes des consommateurs, suit la commercialisation des produits et garantit le lien entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. D'autre part, la Société Collective d'Intérêt Collectif (SCIC) repose sur un fonctionnement participatif et transparent. Dans ses statuts, est indiqué que « cette société est créée pour redonner du pouvoir aux consommateurs ». Il s'agit de rassembler ceux « qui souhaitent prendre une part active à la création, au choix, à la fabrication et au contrôle de l'offre de produits alimentaires ». Toujours selon les termes des statuts, via cette société, les consommateurs « expriment leurs besoins et participent à la conception du cahier des charges de produits et services d'intérêt collectifs. Ils participent à la définition des caractéristiques (composition, provenance, prix) des produits qu'ils souhaitent acquérir avec la possibilité de les rendre plus durables, plus équitables et plus transparents, notamment sur leur mode de fabrication ». La SCIC ne correspond à aucune logique spéculative : la souscription à son capital ne vise pas « la réalisation d'un investissement financier mais la participation à un projet participatif de consommation citoyenne ». C'est la raison pour laquelle le « ticket d'entrée » pour les sociétaires est d'un montant modeste : un euro. Le capital social peut être indéfiniment augmenté, l'objectif étant de rallier un maximum de consommateurs à l'aventure<sup>(14)</sup>.

<sup>(14)</sup> Selon les informations que nous a communiquées Laurent Pasquier, la société des consommateurs comptait environ 7 500 sociétaires en juillet 2019.

### Implication des consommateurs dans le devenir du portefeuille produits

Participation et transparence sont aux fondements de la stratégie de valeur de la marque « C'est qui le Patron ?! ». Selon Laurent Pasquier, la participation est le symbole de la confiance envers les consommateurs. La transparence dont fait montre la marque vis-à-vis des consommateurs et sociétaires en particulier constitue le gage d'une dynamique de confiance réciproque. Le succès de la marque, son co-fondateur nous l'explique en ces termes : « *Avoir enfin une marque qui génère cette transparence, nous laisser en tant que consommateurs participer, nous laisser aller voir les exploitations dans une période où on n'a plus confiance en rien, c'est ce que beaucoup de consommateurs attendaient : des consommateurs anxieux par rapport à ce qu'ils mangent, anxieux par rapport à l'environnement, anxieux par rapport à l'impact social. C'est plus qu'une préoccupation pour beaucoup de gens, c'est une véritable anxiété, voire une angoisse. Avoir une proposition qui vient effectivement répondre à ces anxiétés, je pense que c'est très important pour un certain nombre de personnes, dont celles que vous avez interviewées* ». A propos de la dynamique d'implication des consommateurs, notre interlocuteur indique : « *On ne peut pas attirer la confiance des gens en ne leur faisant pas confiance [...] La participation, c'est la confiance que l'on adresse aux consommateurs* ». La marque repose conséquemment sur la réponse à la question : « C'est qui le Patron ?! ». A ce niveau, la stratégie et le discours de marque qui y est associé semblent cohérents. La marque est « celle des consommateurs ». Les dirigeants de la SAS se présentent naturellement d'ailleurs comme des consommateurs *lambda*.

La marque appuie son développement sur la sollicitation des consommateurs en particulier via Internet. Ils sont de manière continue interrogés sur la stratégie d'extension de gamme : quels produits souhaitent-ils prioritairement voir arriver sur le marché ? Sur la plateforme, il est ainsi possible de voter et de classer par ordre de préférence (de 1 à 3) plusieurs produits. Les consommateurs sont aussi invités à enrichir cette liste

**Tableau 3 : Rôles respectifs de la SAS et de la SCIC**

C'est qui le patron ?! SAS	La Société des Consommateurs SCIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait les études de marché</li> <li>• Crée les questionnaires</li> <li>• Etablit les cahiers des charges</li> <li>• Recherche et accompagne des partenaires capables de répondre aux attentes des consommateurs</li> <li>• Suit la commercialisation des produits</li> <li>• Garantit le lien entre les différents acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisit les produits</li> <li>• Détermine les cahiers des charges</li> <li>• Contrôle et garantit que les produits sont conformes à leurs attentes</li> <li>• Valide les axes de développement</li> <li>• Assure le lien avec les consommateurs</li> <li>• Est leur porte-parole via des actions de communication ciblées</li> </ul>

Source : à partir des informations recueillies sur le site Internet « C'est qui le Patron ?! »

prédéterminée (figure 2). La marque mise donc sur l'intelligence collective, les consommateurs sont parties prenantes de sa trajectoire. En référence à un phénomène observé par les ornithologues à propos des vols d'étourneaux, Nicolas Chabanne parle de « murmuration » pour mettre en perspective l'énergie déployée et la sagesse collective de la communauté de marque.

Dans un *post* Facebook publié sur la page « C'est qui le Patron ?! » en date du 10 août 2019, on peut lire : « La "murmuration" est une sorte de force collective phénoménale issue du règne animal, qui s'exprime par la capacité de milliers d'individus à s'associer pour réaliser ce qu'aucune intelligence individuelle n'aurait simplement pu imaginer ! Soyez fiers de cette belle réussite collective ».

Une fois le futur produit identifié, une étude de marché est réalisée au cours de laquelle l'équipe de la SAS rencontre les principaux acteurs de la filière. Il s'agit notamment de déterminer la rémunération nécessaire à un producteur pour qu'il puisse se payer convenablement. Dans une optique d'« empowerment to select » (Fuchs, 2010), les multiples options d'un futur cahier des charges sont ainsi déterminées. Reste aux consommateurs à arbitrer *via* leur vote électronique. Dans le tableau 2 figure l'exemple du cahier des charges du lait. Les internautes ont pu choisir leurs options privilégiées parmi plusieurs catégories. L'interface utilisateur permet d'obtenir des informations complémentaires pour réali-

ser un choix éclairé sur certaines des options. Dans le cas du lait, il est par exemple expliqué aux votants ce que sont les oméga-3 et comment produire un lait qui en contient davantage. De manière également pédagogique, le coût de chacune des options est précisé sur la plateforme. Le consommateur a ainsi un regard sur le prix final mais aussi sur les caractéristiques du produit. A propos de la démarche de vote, l'une des sociétaires que nous avons eu l'opportunité d'interviewer nous indique : « On nous donne le choix de la qualité du produit tout en sachant que l'on déclenche un prix en bout de vote. Et ce prix, nous les premiers, il faudra accepter de le payer. C'est toute la démarche ». On assiste donc à une responsabilisation des votants ; extrait de nos entretiens, ce *verbatim* en témoigne : « J'essaie de prioriser les critères les uns par rapport aux autres. [...] Le prix doit rester réaliste. En fait, je fais un compromis entre ce qui est idéal et ce qui est quand même abordable. Parce que le but ce n'est pas que les gens ne puissent pas l'acheter au bout du compte ».

Après la détermination collective des critères de leur cahier des charges, les produits sont fabriqués par les structures engagées aux côtés de la marque. Les partenaires doivent partager les valeurs de la marque et respecter scrupuleusement le cahier des charges. S'agissant de la stratégie de communication, elle s'opère essentiellement par les réseaux sociaux investis par la marque mais aussi par le bouche-à-oreille.

Figure 2 : Le choix des futurs produits de la gamme

**Choisissez nos prochains produits**  
**C'est facile d'être consom'acteur**

**Votez et classez par ordre de préférence de 1 à 3 (en cliquant dessus) les produits que vous aimeriez voir créés prioritairement sous « La Marque du Consommateur » ! Nous déciderons ensuite ensemble des critères du cahier des charges (ingrédients, fabrication, qualité, équité, etc.).**  
**Merci !**

					
Le sel	L'huile végétale	Les olives	L'emmental	Les légumes en conserve	Les pruneaux
					
Le riz	Le vinaigre	Le jambon cru	Le lapin	Le lait bio	Suggérez un produit

Source : à partir du site Internet <https://lamarqueduconsommateur.com/vote-des-produits/> (mars 2019).



Vol d'étourneaux, photographié par Daniel Biber.

« En référence à un phénomène observé par les ornithologues à propos des vols d'étourneaux, Nicolas Chabanne parle de "murmuration" pour mettre en perspective l'énergie déployée et la sagesse collective de la communauté de marque. »

De ce point de vue, les sociétaires que nous avons interviewés sont très engagés. En outre, la marque a bénéficié depuis son lancement d'un relai médiatique conséquent.

Tandis qu'il n'est pas nécessaire de compter parmi les sociétaires pour participer au choix des critères du cahier des charges ou pour être force de proposition dans plusieurs des aspects de la vie du produit, les sociétaires peuvent prendre part à des décisions spécifiques. Typiquement, il avait été décidé par 8 460 consommateurs que la zone de collecte des œufs n'excéderait pas 150 kms du centre de conditionnement. Or, face au succès du produit, ce sont les sociétaires qui ont validé en juillet 2018 la proposition visant à étendre à 250 kms la zone de collecte. En juillet 2019, les sociétaires faisaient face à une décision inédite : accepter ou non l'augmentation du prix de vente conseillé du beurre bio de 2,20 € à 2,94 € afin que le partenaire industriel, la coopérative Sodiaal, ne subisse plus de pertes inhérentes à l'évolution du marché du lait. En cas de refus des sociétaires, Sodiaal n'aurait pu continuer à produire le beurre. L'arrêt du beurre bio aurait conséquemment été acté. Or, 88 %

des 2 354 votants ont émis un avis favorable à l'augmentation d'environ 33 % du prix du produit. Le caractère inédit de cette décision témoigne de la volonté des consommateurs de ne pas pénaliser les producteurs de lait bio associés à la démarche. En outre, les sociétaires sont invités à visiter les lieux de production et bénéficient d'informations complémentaires *via* notamment l'espace web qui leur est réservé sur le site Internet de la marque (Figure 3 page suivante).

Outre le site en ligne, une application mobile<sup>(15)</sup> permet également aux consommateurs de s'impliquer dans le déploiement de la marque. Fondée sur une démarche de crowdmarketing (Renault, 2016), l'application « C'est qui le Patron ?! » permet ainsi à ses utilisateurs de trouver des produits présents autour d'eux (Figure 3). Il s'agit également de signaler aux autres consommateurs la présence de produits en magasins. Il est également possible d'indiquer la quantité disponible, de préciser leur accessibilité et leur mise en valeur. S'ils le

<sup>(15)</sup> Symbole de l'implication de la communauté de marque, l'application a été créée par un sociétaire.

Figure 3 : L'application mobile « C'est qui le Patron ?! »



Source : copie d'écran de l'application (août 2018).

souhaitent, les utilisateurs peuvent devenir « référents magasins ». Lorsque le produit recherché n'est pas commercialisé ou disponible, il est possible *via* l'interface, de le demander au magasin.

## Vers une compréhension du succès de la marque

C'est en ces termes que Nicolas Chabanne explique la trajectoire de « C'est qui le Patron ?! » : « *Notre succès repose sur la notion simple et directe de bon sens. Il a été servi par la prise de conscience des consommateurs qui ont découvert que leur argent a longtemps servi à alimenter un système qui asphyxie les petits producteurs. Ce qui est important c'est qu'avec "C'est qui le Patron ?!" nous avons opéré un glissement : depuis le début, nous avons réfléchi comme des consommateurs. Notre modèle n'a pas été décrété par une stratégie, une réflexion ou une analyse empirique soutenue par trente ans de marketing. Nous avons directement demandé aux gens ce qu'ils veulent ou espèrent acheter*<sup>(16)</sup>. » Dans les propos qui suivent, nous cherchons à notre tour à comprendre le succès de la marque.

### Empowerment et loyauté des consommateurs envers la marque

La démarche d'empowerment répond au désir des consommateurs de prendre les rênes de leur consommation et d'être force de proposition. Ainsi, les consommateurs que nous avons eu l'opportunité d'interviewer apprécient de pouvoir choisir, parmi un éventail de propositions, les caractéristiques des futurs produits : « *Nous consommateurs, on peut enfin choisir des produits qu'on fabrique en fonction d'un cahier des charges. On a le choix sur des critères et on décide de la qualité des produits que l'on mange. C'est quand même pas banal* ». S'agissant plus particulièrement des sociétaires, ils témoignent être sensibles à la possibilité qui leur est donnée de réaliser des contrôles chez les producteurs : « *On peut contrôler, je l'ai fait moi personnellement, la qualité du produit régulièrement sur place. On peut également contrôler la sécurité sur l'ensemble de la chaîne* ». En qualité de sociétaire, une interlocutrice nous explique elle-aussi avoir apprécié être allée sur les sites productifs afin de vérifier le respect du cahier des charges : « *On nous propose de continuer d'être un acteur, on n'est pas qu'un votant. [...] Je trouve intéressant que tout ne soit pas décidé par les dirigeants ou les employés de "C'est qui le Patron ?!". Je trouve cela bien que les sociétaires soient associés à la suite de la démarche* ». Précisons que si les consommateurs n'ont pas l'opportunité de réaliser eux-mêmes les contrôles ou de visiter les chaînes de production, leur confiance est inhérente au fait qu'ils savent que d'autres consommateurs, des pairs, s'en chargeront. Au final, cela donne le sentiment de prendre ou reprendre le contrôle : « *Ce que j'apprécie, c'est de pouvoir influencer sur la nourriture que j'achète et puis surtout de reprendre le contrôle* ». *In fine*, le fait

de s'impliquer dans la stratégie de création de valeur de la marque oriente favorablement leur acte d'achat : « *Cela me semble logique d'acheter le lait "C'est qui le Patron ?!" car il correspond à une démarche dans laquelle je me suis inscrite [en qualité de sociétaire]. Donc cela me semble logique d'aller jusqu'au bout : de ne pas être que celui qui vote, d'être aussi celui qui achète* ». Ainsi, lorsqu'ils ont participé au processus de détermination du cahier des charges des produits, les consommateurs semblent particulièrement sensibles à l'arrivée des produits dans les réseaux de distribution : « *Puisque j'ai participé au cahier des charges, il faut que je les achète* ». Nombreuses sont les personnes que nous avons interviewées qui se réjouissent de pouvoir se procurer en rayon les produits qu'ils ont co-crédés : elles ont hâte de les trouver en magasin. Plusieurs consommateurs évoquent ainsi un cheminement qui semble cohérent depuis le processus de vote pour les critères du cahier des charges jusqu'à l'acte d'achat. Ce dernier résonne alors comme une forme de boycott : « *"C'est qui le Patron ?!", c'est un genre de boycott à l'envers puisque c'est un boycott positif* »<sup>(17)</sup>.

Selon Laurent Pasquier, les consommateurs *empowerés* sont minoritaires, même si du fait d'effets de société, ils sont de plus en plus nombreux à s'engager. Pour notre interlocuteur, ces consommateurs représentent « *une force incroyable* », leur rôle est « *extrêmement important* ». Laurent Pasquier observe deux profils de consommateurs engagés. Les premiers se comportent « *comme des tiers de confiance, et répondent en ce sens à une vraie crise sociétale* », c'est-à-dire une crise de confiance voire de défiance pour certains. Les seconds agissent comme « *des leaders d'opinion* ». En harmonie avec l'analyse de notre corpus, Laurent Pasquier souligne : « *Pour tous ceux qui n'ont pas voté : savoir que le produit a été conçu par des milliers de consommateurs qui sont sans parti pris, sans conflit d'intérêt [...] cela génère de la confiance, de consommateur à consommateur* ».

En écho aux travaux de Fuchs *et al.* (2010) sur les retombées positives d'une dynamique d'empowerment, les consommateurs témoignent d'un intérêt plus fort pour les produits pour lesquels ils ont participé à un processus de vote. Or, leur volonté d'acquiescer les produits de la marque se trouve régulièrement contrariée faute d'un référencement ou d'une présence effective dans plusieurs surfaces de vente. A cet égard, l'analyse des données recueillies révèle des réactions différentes, mais néanmoins convergentes, de la communauté de marque : certains consommateurs semblent résignés face à l'absence des produits qu'ils recherchent, d'autres poursuivent « le combat » en sollicitant leur référencement et/ou leur approvisionnement dans les surfaces de vente qu'ils fréquentent, d'autres se dirigent vers les distributeurs qui les commercialisent, abandonnant alors les surfaces traditionnellement fréquentées. *In fine*, l'énergie et le temps dépensés à se procurer les produits de la marque témoignent de la force de leur engagement (Tableau 4 page 51).

<sup>(16)</sup> Source : <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/casestudy/cest-qui-le-patron-la-marque-au-ca-fulgurant-qui-secoue-lagroalimentaire/>

<sup>(17)</sup> Précisions que les termes de « boycott » ou de « buycott » ne figuraient pas dans notre guide d'entretien.

Tableau 4 : Extraits de la table des verbatim<sup>(18)</sup> relatifs à la volonté se procurer les produits CQLP

Attitude	Verbatim associé
Soutien	« Je soutiens à 10 000 % votre initiative et je choisis vos produits dès que je les trouve ! »
Satisfaction	« Je suis ravie de voir ENFIN dans mon magasin près de chez moi des produits pour lesquels j'ai voté ! C'est super, continuez ! »
Déception	« J'ai tout de suite adhéré mais je suis vraiment déçue car où je fais mes courses je ne trouve que le lait et encore [...] »
Désespoir	« Je suis désolée, je vous embête, mais toujours rien au Carrefour de Bort-les-Orgues [smiley au visage triste]. Ça me désespère de ne pas pouvoir acheter et soutenir vos produits, et d'acheter des produits en lesquels je n'ai pas confiance [smiley mécontent]. Il y a le beurre, le lait... et c'est tout. Ils en ont retiré des rayons depuis le début de l'été et plus rien depuis. Je participe aux votes avec joie, mais je ne peux pas poursuivre mon engagement vu que le seul magasin qui les proposait à proximité de chez moi ne veut plus les vendre [smiley avec une larme] ».
Anticipation	« Hier [...] j'ai eu le plaisir de voir le beurre, la purée de pomme, jus de pomme et la pizza de chez « C'est qui le Patron ?! » – du coup, j'ai tout acheté même si je n'en avais pas spécialement besoin [smiley éclat de rire] mais tellement heureuse de le trouver. »
Résignation	« Je les harcèle pour qu'ils ajoutent vos produits mais cela leur est manifestement égal. Il va falloir que de change de «crèmerie»... ou que je renonce à vos produits ».
Détermination	« Moi quand ils n'ont pas le produit que je cherche, je pars l'acheter ailleurs. Même si je ne trouve pas la marque. C'est tout simplement pour dire si vous n'avez pas je n'achète pas. Pas de substitution sinon pour eux ce n'est pas grave de ne pas l'avoir ».
Colère	« Dommage que les grandes surfaces ne jouent pas le jeu. On ne trouve quasiment aucun produit. Pire ils surfent tous sur la vague et lancent leur propre gamme sans que l'on sache vraiment qui gagne quoi sur le produit ».
Patience	« J'en cherche désespérément mais bon je vais patienter ». [à propos des œufs]

De manière relativement surprenante, certains membres de la communauté de la marque s'impliquent dans le processus de vote de produits dont ils ne seront jamais les futurs consommateurs faute de les apprécier ou de pouvoir les consommer : « Je suis très accro, je vote pour tous les produits, dès qu'il y a un produit qui sort, je vote. Même si je n'achèterai pas le produit, je participe quand même à la validation du cahier des charges ». Les sociétaires comptent naturellement parmi les consommateurs les plus engagés et s'investissent avec un engouement certain dans le processus de vote. L'engagement du noyau central de la communauté de marque s'exprime par différentes pratiques et conséquemment différents niveaux d'engagement : vérifier la disponibilité des produits en surface de vente, participer aux visites de site de production ou à des opérations commerciales en grandes ou moyennes surfaces de vente... Les sociétaires sont les plus actifs : plusieurs d'entre eux endossent le rôle d'ambassadeurs de la marque. Ils en parlent avec leur entourage, interpellent

des chefs de rayon et/ou des directeurs de magasins afin de leur parler de la marque et de les encourager à la référencer. Mais *quid* de l'empowerment : est-il initié par la marque ou par les consommateurs eux-mêmes ? Dans la section suivante, nous nous penchons sur cette question.

### Un empowerment « croisé »

C'est pour l'essentiel au travers du discours de ses clients que nous avons cherché à comprendre le succès de la marque « C'est qui le Patron ?! », la figure 4 de la page suivante retrace les principaux aspects de notre analyse. Nous percevons une forme d'empowerment croisé, qui marque la convergence des deux trajectoires de l'empowerment identifiées dans la revue de la littérature (Fuchs *et al.*, 2010 ; Bachouche, 2014 ; Monrrongiello, 2014). D'un côté, les fondateurs de la marque souhaitent donner davantage de pouvoir aux consommateurs. Ils cherchent à les impliquer de manière à ce que la promesse inhérente au nom de marque et à sa *baseline* « C'est qui le Patron ?! La Marque du Consommateur » soit effective.

<sup>(18)</sup> Ces verbatim sont extraits du corpus recueilli en ligne. Ils proviennent des réseaux sociaux Facebook et Instagram.

De l'autre, les consommateurs souhaitent changer de paradigme et conséquemment prendre le pouvoir. Ainsi, notre analyse témoigne du fait que le positionnement de la marque fait écho aux desiderata de ses clients. Plutôt que d'exprimer négativement leur mécontentement par une forme de résignation ou de boycott (Neilson, 2010), ils l'expriment positivement en s'engageant envers la marque et en la privilégiant dans leurs actes d'achat : le buycott (Friedman, 1996 ; Neilson, 2010). La consommation des produits « C'est qui le Patron ?! », à l'instar de ce que Beaudoin (2014) a pu observer chez les consommateurs amapiens, est une « consommation engagée » (Dubuisson-Quellier, 2018). Quel que soit le niveau individuel d'engagement, depuis le « simple » acte d'achat jusqu'à des formes de contributions intensives (participation aux visites de sites de production, vérification de la disponibilité des produits en rayon, participation aux animations en surfaces de vente), on perçoit une forme de consumérisme politique (Friedman, 1996 ; Rémy, 2007). Ainsi, un sociétaire explique le succès de la marque en ces termes : « *Au travers de leurs achats, les consommateurs agissent sur le cours des choses, c'est un acte politique selon moi. [...] Il n'y aura pas de grand soir. Le grand soir, il faut le gagner dans le moindre de nos achats* ». Un autre sociétaire nous indique que grâce à « C'est qui le Patron ?! » il se sent acteur, mais plus encore est acteur : « *On est acteur, on vote, on élabore le produit, on peut faire partie des gens qui vont vérifier que le cahier des charges est appliqué* ».

Indépendants ou combinés les uns aux autres, trois principaux déclencheurs peuvent être mis en exergue :

- ❶ la sensibilité aux difficultés économiques rencontrées par certains producteurs,
- ❷ l'aversion et la défiance vis-à-vis des marques et/ou de la grande distribution considérées comme étant en partie responsables des difficultés des producteurs et dont l'image est entachée par certains scandales alimentaires, et *in fine*

❸ la volonté de prendre le pouvoir et d'avoir une influence sociétale. Le tableau 5 de la page suivante met en perspective une sélection de *verbatim* associés à chacun de ces éléments à l'origine d'une volonté des consommateurs de « changer de paradigme ».

L'ensemble des déclencheurs (tableau 5) concourt à la volonté des consommateurs d'avoir ou de prendre davantage de pouvoir. Or la proposition de la marque « C'est qui le Patron ?! » fait écho aux desideratas des consommateurs. Qui plus est, la marque est « la leur ». Soulignons que ce sentiment est d'autant plus marqué lorsqu'ils accèdent au statut de sociétaire. Les consommateurs interviewés adhèrent à la philosophie de la marque : « *C'est une démarche que j'ai trouvée comme étant à la fois bienveillante, qualitative et solidaire* ». Cet autre *verbatim* illustre également parfaitement ce pourquoi la démarche séduit : « *Aujourd'hui, il y a un certain nombre de consommateurs en France et dans le monde qui se disent : "C'est bon, on en a ras le bol de n'être que des payeurs" [...] Je trouve que l'intérêt de "C'est qui le Patron ?!" et ce qui fait sans doute son succès c'est que l'on a notre mot à dire* ». La marque offre aussi une réponse à la prise de conscience des retombées des actes de consommation (Friedman, 1996). Au travers du processus d'« empowerment to select » (Fuchs *et al.*, 2010) : les consom'acteurs ont l'opportunité de veiller au bien-être animal ou bien encore à la protection de l'environnement. Ils peuvent aussi offrir une rétribution plus confortable aux producteurs. Or, l'analyse de notre corpus témoigne du fait que la communauté de marque « C'est qui le Patron ?! » est pour l'essentiel sensible à ce dernier aspect. Extrait de notre table des *verbatim*, ce témoignage appuie notre propos : « *C'est la première fois que mon acte d'achat ne sert plus à détruire des producteurs mais à les aider* ». Force est de constater que la médiation des difficultés rencontrées par les producteurs laitiers fait de la brique de lait l'étendard de la marque (figure 1). Cet emblème rejaille sur l'ensemble de la gamme.

Figure 4 : De l'empowerment au buycott

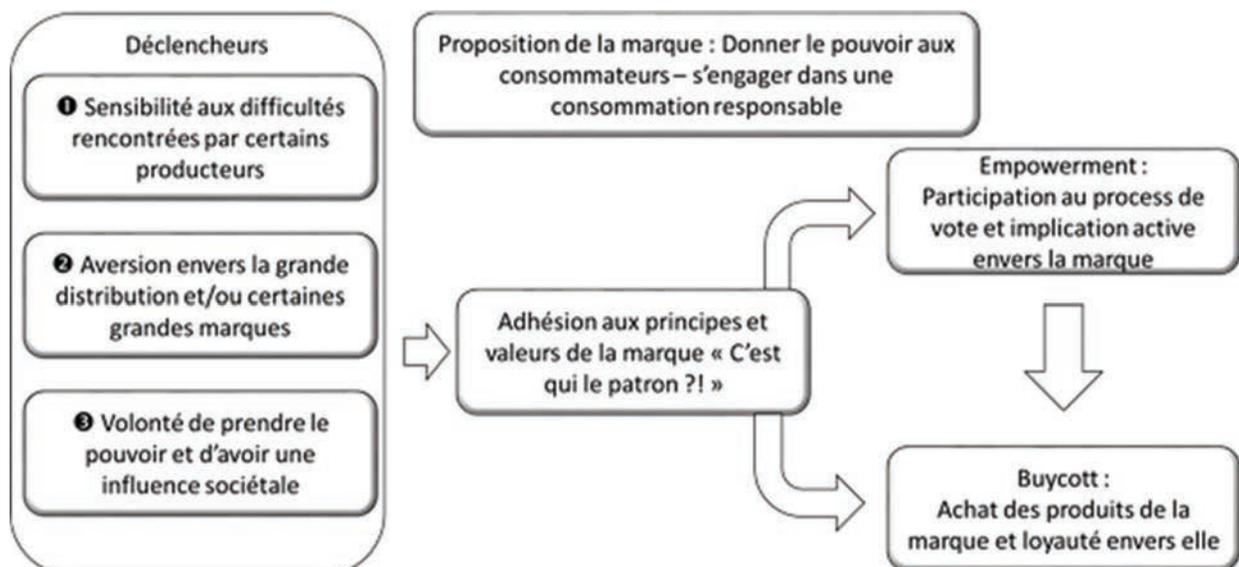


Tableau 5 : Une volonté de changer de paradigme

Déclencheur	Extraits de la table des <i>verbatim</i>
❶ Sensibilité aux difficultés économiques rencontrées par certains producteurs	<p>« Comme on achète en grande surface, on est forcé de détruire des producteurs, on participe à leur destruction. Ça c'est le plus terrible ».</p> <p>« J'ai vu les agriculteurs qui pleuraient de ne pas pouvoir vivre de leur récolte et qui sont totalement étranglés [...] Ce qui est sûr, c'est qu'il faut changer de paradigme ».</p> <p>« Je vois très bien ce que cela veut dire un agriculteur qui n'arrive pas à vivre de son métier. Je vois très bien ce que cela entraîne... ».</p>
❷ Aversion envers les grands distributeurs et/ou envers certaines grandes marques nationales	<p>« C'est de briser l'espèce de fatalité qui fait qu'on est obligé d'acheter en grande surface parce que c'est abordable ».</p> <p>« Face aux scandales alimentaires que l'on a connu et que l'on connaîtra sans doute encore, il ne faut pas se leurrer, il y a au moins une frange de consommateurs qui se dit « ce n'est pas normal, on ne peut pas continuer à marcher sur la tête » y compris avec des produits bio qui arrivent de l'autre bout du monde ».</p> <p>« Les grandes marques, je ne leur fais plus confiance. Vous avez vu comment Lactalis nous a mené en bateau ».</p>
❸ Volonté de prendre le pouvoir et d'avoir une influence sociétale	<p>« L'offre et la demande c'est quelque chose de très important et les consommateurs ont oublié que s'ils décident de boycotter quelque chose, c'est la fin d'une marque. [...] Si on veut que ça change, il faut se bouger ».</p> <p>« L'acte d'achat, c'est la dernière arme qui nous reste pour changer vraiment les choses ».</p> <p>« C'est une prise de conscience d'une partie des consommateurs qui se disent qu'on peut agir. [...] A un moment donné, ce n'est pas la peine de râler dans son coin alors qu'on a tous un moyen d'action en tant que consommateur : c'est notre porte-monnaie, ce sont nos achats ».</p>

### Les aspects dysfonctionnels de la démarche d'empowerment

Initiée par la marque, la stratégie d'empowerment est une réponse aux desiderata des consommateurs. Les bénéfices de la stratégie engagée sont transactionnels et relationnels. Les consommateurs *empowered* semblent dévoués et fidèles à la marque dans leurs achats, ils lui portent une affection particulière et constituent des tiers de confiance pour les autres. Pourtant, la voie exigeante empruntée par la marque implique d'éventuelles difficultés dont il est question dans les propos qui suivent.

### Les difficultés présumées de la démarche de crowdvoting

Si la marque fait montre de la volonté d'être socialement responsable, les consommateurs qui s'impliquent dans le choix des critères du cahier des charges peuvent réaliser des arbitrages qui diffèrent les uns des autres. En particulier, tous n'optent pas dans la démarche de crowdvoting pour les critères les plus vertueux<sup>(19)</sup>.

<sup>(19)</sup> Rappelons que plus les critères sont vertueux, plus le prix du produit augmente. Lorsqu'ils votent pour les critères du cahier des charges d'un produit, les internautes sont donc amenés à réfléchir en direct à leur sensibilité par rapport au prix.

Recueilli dans le cadre de notre démarche ethnographique, ce commentaire témoigne de la tension qui en découle : « Et surtout n'hésitez pas à voter pour que les producteurs puissent également profiter de leur temps libre. La vie est déjà assez dure pour eux même en étant rémunérés convenablement. S'il faut payer quelques centimes de plus pour contribuer à leur bien-être, je signe sans hésitation. Cependant ce n'est pas encore l'avis de nombreux consommateurs, qui même s'ils soutiennent le fait que le producteur ou l'éleveur doit pouvoir vivre décemment de son métier, ne souhaitent pas leur proposer les conditions optimales ». L'analyse de ce *verbatim* nous permet de souligner l'une des sources de tension inhérente au processus de crowdvoting : le choix du collectif ne coïncide pas nécessairement avec chacun des votes individuels, or cet écart peut se révéler selon Fuchs *et al.* (2010) à l'origine d'une forme de désillusion. Déçus par le choix du collectif, certains consommateurs pourraient ainsi se détourner de la marque. Pourtant, compte tenu du nombre de critères soumis au vote, l'ensemble des consommateurs que nous avons interviewés disent accepter le choix collectif même s'il diffère en partie de leurs choix individuels. Nos interlocuteurs nous expliquent accueillir favorablement les termes du cahier des charges validés par le collectif. Pourquoi ? Parce

que le vote collectif, au regard des aspects auxquels ils attachent le plus d'importance, se révèle en cohérence globale avec leurs choix individuels. Il conviendrait néanmoins de prendre en considération le poids de la ou des variables de choix qui diffèrent pour évaluer l'impact sur la décision d'achat.

Une autre difficulté soulevée par Fuchs *et al.* (2010) aurait pu être relative au fait que les consommateurs considèrent ne pas disposer des compétences requises pour faire des choix éclairés. De ce point de vue, la pédagogie dont fait montre la marque à l'égard des membres de sa communauté est opportune. Comme nous l'avons préalablement expliqué, les termes du cahier des charges sur lesquels les consommateurs se prononcent sont expliqués de manière didactique. Dans l'interview qu'il nous a accordée, Laurent Pasquier nous explique que la pédagogie a pour vertu de donner du pouvoir au consommateur : « *En apprenant, on acquiert du pouvoir parce qu'on sait mieux décider* ». A propos des consommateurs impliqués dans la démarche de vote, il nous indique : « *On leur a fait confiance et ils ont effectivement répondu et créé des produits qui ont du sens. Et pourquoi ont-ils pu créer des produits qui ont du sens ? C'est parce qu'on leur donne toutes les informations, pas seulement des informations partielles* ». Ainsi, la pédagogie associée à la démarche pourrait lever l'une des limites à l'effet d'empowerment soulevées par Fuchs *et al.* (2010). En l'espèce, la démarche permet de combler l'éventuel défaut de connaissances et facilite le sentiment de légitimité associé et/ou requis à la prise de décision des consommateurs.

### **Participation et transparence : quand les impératifs managériaux contrarient les engagements**

Aux fondements de la marque « C'est qui le Patron ?! », deux engagements instaurent une dynamique de confiance : participation et transparence. Sont-ils tenables et nécessairement vertueux ? A l'appui de situations de gestion que nous avons pu observer depuis le lancement de la marque, nous proposons d'en discuter.

#### **Des vertus aux revers de la transparence**

Le 17 mars 2019, via une vidéo diffusée sur les réseaux sociaux, Nicolas Chabanne a mis en perspective les difficultés auxquelles étaient confrontés les viticulteurs de la région du Beaujolais. Alors qu'un distributeur s'était engagé à commercialiser un vin équitable, Nicolas Chabanne explique qu'il les a abandonnés à la dernière minute. Une vague de contestation à l'encontre du distributeur ayant failli à son engagement s'est alors fatalement emparée des consommateurs sur les réseaux sociaux. Sur Facebook en particulier, plusieurs consommateurs ont vaillamment revendiqué de connaître le nom du distributeur impliqué ainsi que les causes de son retrait : « *C'est dégueulasse. Qui est le distributeur qu'on le boycotte ? Y'en a marre de ces gens qui ne tiennent pas parole* » ; « *En tant que consommateur, je serais heureux de connaître le distributeur qui n'assume pas ses responsabilités. Nous avons le pouvoir de le faire plier, voire de lui faire mal en n'achetant pas chez lui...* » ; « *Je pense également que*

*le distributeur qui ne tient pas ses engagements doit en payer les conséquences. Nous, consommateurs, avons le pouvoir de boycott. Il serait intéressant de connaître son nom et ses motivations* ». Face au mutisme des gestionnaires de la marque, les consommateurs ont alors témoigné de leur mécontentement : « *« C'est qui le Patron ?! » nous doit au moins l'explication de pourquoi ce distributeur abandonne ce projet* », ou bien encore « *vous ne donnez pas le nom du distributeur au large public, je pense que les sociétaires ont le droit de le connaître et aussi de connaître si possible les raisons de ce revirement.* »

Dans la situation observée, faire montre de transparence impliquait de potentiels effets pervers. Comme l'a indiqué Nicolas Chabanne lors de l'AG qui s'est tenue en mai 2019 : « *On nous pose beaucoup la question : "Pourquoi n'avons-nous pas donné le nom du distributeur qui n'avait finalement pas accompagné l'histoire ?". La réponse, elle est simple : On ne sait pas les susceptibilités côté distributeurs. On ne gagnait rien à le dire* ». Il précise que la moindre « contraction » du côté du distributeur aurait pu aboutir à ce que moins de produits de la marque soient vendus. Or, si tel avait été le cas, la transparence n'aurait pas été le bon choix. Selon Nicolas Chabanne : « *La limite de la transparence, c'est le moment où cela va finalement pénaliser les producteurs* ». Comme le suggèrent les travaux de Bessire (2003), alors qu'elle est souvent parée de toutes les vertus, dans la vie des affaires, la transparence peut aussi revêtir des effets pervers.

#### **Les limites de l'implication ou pourquoi canaliser les consommateurs empowerés ?**

L'ouverture aux consommateurs implique qu'ils revendiquent d'être associés aux décisions prises par la marque. Lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue en mai 2019, un sociétaire ayant pris la parole explique qu'il comprend que toutes les décisions ne puissent être soumises aux sociétaires. Il interroge alors sur les frontières : « *Effectivement, il semble légitime de ne pas demander systématiquement pour tout l'avis des sociétaires [...] ça risque de poser problème mais ça m'amène à la question suivante : où est la frontière entre ce que vous allez demander aux sociétaires et ce que vous allez faire d'autorité ? [...] J'aimerais que vous me précisiez [...] quelle est la frontière entre ce qui va être demandé aux sociétaires et ce qui ne le sera pas et j'imagine qu'un partenariat Nestlé, j'ose espérer qu'on nous demandera notre avis* ». Nicolas Chabanne a alors reconnu le caractère « crucial » de la question posée en précisant que « *le rêve* » serait « *que tout soit décidé tous ensemble* ». Or les fondateurs se heurtent au principe de réalité : dans la vie d'une organisation, de multiples décisions doivent être prises quotidiennement. En outre, sur des questions délicates, à l'instar de celle de la labellisation qui divise la communauté, un processus de vote en ligne ne semble pas adéquat. En effet, les fondateurs de la marque aspirent à susciter le dialogue et à pouvoir avancer leurs arguments. Nicolas Chabanne ajoute : « *On ne souhaite qu'une chose, c'est partager un maximum de décisions parce que c'est la seule légitimité de l'histoire. Mais on essaie d'équilibrer, il faut nous faire un peu confiance là-dessus* ». Le fondateur insiste sur des décisions stratégiques comme celle

évoquée d'un lien contractuel avec Nestlé, les sociétaires peuvent être assurés du fait que rien ne se fera sans consultation, pas seulement « pour faire plaisir » mais parce que « toutes les valeurs de "C'est qui le Patron ?!" entrent en jeu ». Il concède : « Il y a eu des petites entorses de temps en temps pour être un peu agiles à des moments où il fallait prendre des décisions mais ça n'est pas la tendance d'avenir ». Ainsi, les questions demeurent : jusqu'où impliquer les consommateurs ? Quelles décisions peuvent leur revenir ? Le *timing* managérial ne permet pas toujours de sonder la communauté, générant de ce fait l'insatisfaction de certains consommateurs.

S'agissant de l'implication des consommateurs auprès des surfaces de vente, il semble qu'il soit parfois nécessaire de modérer les élans de certains. L'anecdote suivante en est la parfaite illustration : après s'être fait passer pour un représentant de la marque, un consommateur a demandé à s'entretenir avec le directeur d'une enseigne de distribution, lequel s'est révélé particulièrement mécontent... Si l'implication des consommateurs bénévoles constitue un fabuleux atout, il faut aussi apprendre à la canaliser.

## Conclusion

Fondé sur une méthodologie qualitative à visée compréhensive, notre article s'appuie sur l'étude en profondeur du cas « C'est qui le Patron ?! ». Il s'est agi de mettre en perspective les enjeux associés à la stratégie d'empowerment qui est au fondement du modèle d'affaires de la marque. Responsable, « C'est qui le Patron ?! » cherche à faire coïncider la somme des intérêts individuels de ses parties prenantes avec les intérêts du collectif. Elle confère un certain pouvoir aux consommateurs ; ils sont forces de proposition s'agissant du devenir de la marque. Parmi les décisions qui leur sont confiées figure le choix des caractéristiques des produits et conséquemment de leur prix. Les consom'acteurs jouissent également d'un rôle clé dans la stratégie de distribution et de communication de la marque.

Notre analyse met en perspective une situation dans laquelle l'empowerment transcende une forme de ré-équilibre du pouvoir entre consommateur et producteur. Il s'agit de donner du pouvoir à un consommateur responsable, désireux de s'engager. D'un point de vue théorique, le cas témoigne de la rencontre fructueuse des deux sources de l'empowerment. Au-delà d'une vision manichéenne de ce mouvement à l'initiative des entreprises d'une part ou à celle des consommateurs d'autre part, notre analyse souligne un empowerment fruit d'une rencontre, d'un enchevêtrement de ces deux impulsions. D'un côté, les fondateurs de la marque sont à l'initiative de la sollicitation des consommateurs. La marque a été construite dans une volonté de les impliquer et de leur donner un certain pouvoir. De l'autre, les clients et plus encore les sociétaires de la marque attendaient, parfois « sans y croire », d'être acteurs de leur consommation, de se sentir utiles et d'influer par leurs actes d'achat sur leur environnement. Ce faisant, la marque offre une réponse à la prise de conscience des consommateurs des retombées sociétales de leurs

actes d'achat et à leur volonté de devenir « acteurs » de leur consommation.

D'un point de vue managérial, l'étude de cas « C'est qui le Patron ?! », témoigne des enjeux associés à la prise de pouvoir des consommateurs. Le regard porté sur cette aventure entrepreneuriale souligne plusieurs bonnes pratiques. La stratégie d'empowerment participe à l'engagement et *in fine* à la loyauté des consommateurs envers la marque. En particulier, la création d'une SCIC est un gage important de la confiance envers la marque. Plus encore, ce sont envers leurs pairs que les consommateurs de la marque expriment une confiance tant dans la détermination des caractéristiques des produits que dans les contrôles réalisés chez les producteurs. Pourtant, la plupart des consommateurs ne disposent *a priori* pas des compétences requises pour choisir certains des critères d'un cahier des charges, ni davantage de s'assurer de leur application. Là encore, l'accompagnement opéré par les gestionnaires de la marque permet aux consommateurs de disposer de certaines clés : la démarche est ainsi empreinte de pédagogie, conférant à chacun une forme de légitimité. Les équipes de la marque ont également appris à bien maîtriser leur communication sur les réseaux sociaux, à y entretenir le dialogue avec leurs communautés et différentes parties prenantes. Le déploiement de « C'est qui le Patron ?! » s'appuie sur une communauté de consom'acteurs investis par leurs actes d'achat mais aussi par leur différentes actions en faveur du développement de la marque.

Figure 5 : Le déploiement international de la marque



Source : capture d'écran d'une publication faite sur le réseau social Facebook le 10 mai 2019

Forts du succès rencontré par la marque, ses fondateurs réfléchissent au déploiement du label « C'est qui le Patron ?! »<sup>(20)</sup>. L'extension de la marque s'opère également en dehors des frontières nationales, des

<sup>(20)</sup> Deux démarches ont déjà été engagées en ce sens : l'une avec le lait vendu sous la marque Monoprix, l'autre avec un yaourt vendu sous la marque Carrefour. Or, nos entretiens témoignent d'une méfiance globale de communauté de la marque vis-à-vis du « cobranding » de « C'est qui le Patron ?! » avec de grandes marques nationales. La méfiance voire l'aversion envers les grandes marques nationales ou de distributeurs pourrait expliquer en partie cette réaction.

exploitants d'autres pays étant déjà dans l'aventure ou étant en passe d'y entrer (figure 5 de la page précédente). Afin de comprendre et d'analyser le cheminement de la marque, sans doute serait-il intéressant de réaliser un suivi longitudinal. A l'agenda du chercheur, pourrait figurer l'analyse des contours et mécanismes de la prise de décision des consommateurs s'agissant des différentes options du cahier des charges des produits. En effet, l'analyse de notre corpus témoigne de la tension ressentie par les consommateurs entre, d'une part, leur volonté de s'engager envers une production de qualité, éthique et responsable et, d'autre part, celle d'aboutir à un prix raisonnable. Ainsi, l'analyse détaillée des ressorts de cette stratégie de *pricing*<sup>(21)</sup> nous semble particulièrement féconde. Autre piste de recherche : celle du management d'une foule *empowerée* qui revendique avoir voix au chapitre. Si le consommateur *empoweré* constitue une force phénoménale pour une marque, il convient de la canaliser. Là encore, le suivi de la trajectoire de la marque pourrait nous permettre d'appréhender les clefs du management des consom'acteurs.

<sup>(21)</sup> Il pourrait notamment être fait un parallèle avec les démarches de Pay What You Want (KIM *et al.*, 2009).

## Bibliographie

- AMICHAÏ-HAMBURGER Y., MCKENNA K.Y. & TAL S.A. (2008), "E-empowerment: Empowerment by the Internet", *Computers in Human Behavior*, 2008, vol. 24, n° 5, pp. 1776-1789.
- BACHOUCHE H. (2014), « Conceptualisation de l'empowerment des consommateurs : approche multidisciplinaire et mise en perspective des transformations organisationnelles liées », *82<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS*.
- BESSIRE D. (2003), « Gouvernance d'entreprise: que cache le discours sur la transparence », *Document de recherche du LOG* n°2003-03, 26 p.
- BEAUDOUIN V. (2014), *Le comportement du consommateur à l'égard des circuits courts alimentaires : une étude anthropologique du mouvement amapien*, Thèse de doctorat, Université Rennes 1.
- BONNEMAISON A., CADENAT S., BENOIT-MOREAU F. & RENAUDIN V. (2012), « Client "exécutant", "assistant marketing opérationnel", "relais" ou "apporteur de solutions" : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es ! », *Management & Avenir*, (2), pp. 175-193
- COVA B. (2008), « Consumer made : quand le consommateur devient producteur », *Décisions marketing*, pp. 19-27.
- COVA B. & EZAN P. (2008), « Le consommateur-collaborateur : activités, attentes et impacts, le cas du passionné de warhammer », *Actes des 13<sup>e</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, pp. 67-86.
- DIVARD R. (2011), *Le marketing participatif 2.0.*, Dunod.
- DIVARD R. (2013), « La participation des consommateurs aux campagnes publicitaires: ses formes, ses avantages et ses limites », *Gestion*, vol. 38, n° 4, pp. 61-73.
- DUBUISSON-QUELLIER S. (2018), *La consommation engagée*. Presses de Sciences Po.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- ESTELLÉS-AROLAS E. & GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA F. (2012), "Towards an integrated crowdsourcing definition", *Journal of Information science*, vol. 38, n°2, pp. 189-200.
- FAYN M.G., DES GARETS V. & RIVIERE A. (2019), « Mieux comprendre l'empowerment du consommateur. Clarification conceptuelle et enrichissement théorique », *Revue française de gestion*, n° 278, pp. 121-145.
- FRIEDMAN M. (1996), "A positive approach to organized consumer action: The "buycott" as an alternative to the boycott", *Journal of Consumer Policy*, vol. 19, n°4, pp. 439-451.
- FUCHS C., PRANDELLI E. & SCHREIER M. (2010), "The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand", *Journal of Marketing*, vol. 74, n°1, pp. 65-79.
- FÜLLER J., MÜHLBACHER H., MATZLER K. & JAWECKI, G. (2009), "Consumer empowerment through internet-based co-creation", *Journal of management information systems*, vol. 26, n°3, pp. 71-102.
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, vol. 14, n°6, pp. 134-145.
- KIM J.Y., NATTER M. & SPANN M. (2009), "Pay what you want: A new participative pricing mechanism", *Journal of Marketing*, vol. 73, n°1, pp. 44-58.
- KOZINETS R.V. (2002), "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of marketing research*, vol. 39, n°1, pp. 61-72.
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Éditions du Renouveau pédagogique, De Boeck.
- MORRONGIELLO C. (2014), *De l'empowerment à l'engagement du client sur les plateformes en ligne : ou comment favoriser l'activité des clients sur Internet*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- NEILSON L. A. (2010), "Boycott or buycott? Understanding political consumerism", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 9, n°3, pp. 214-227.
- PIRES G.D., STANTON J. & RITA P. (2006), "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°9/10, pp. 936-949.
- RÉMY E. (2007), « De Que choisir ? à Casseurs de pub : entre récupération marketing et nouvelles figures consuméristes », *Décisions marketing*, n° 46, pp. 37-49.
- RENAULT S. (2016), « Le crowdsourcing au service de la collecte d'informations marketing : le cas Clic and Walk », *Innovations*, (2), pp. 163-189.
- RENAULT S. (2017), « Crowdsourcing : la foule en question(s) », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 129, pp. 45-57.
- SHANKAR A., CHERRIER H., & CANNIFORD R. (2006), "Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°9/10, pp. 1013-1030.
- SOULÉ B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, no 1, pp. 127-140.
- SHAW D., NEWHOLM T. & DICKINSON R. (2006), "Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no 9/10, pp. 1049-1067.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- YIN R. K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, 5th ed., Sage Publications.
- YIN R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications