

MERIEM

NUTRITION

DÉVELOPPEMENT DE CAMPAGNES DE COMMUNICATION COMMERCIALES POUR L'ADOPTION DE PRODUITS ALIMENTAIRES FORTIFIÉS : DU CONCEPT AU DÉPLOIEMENT TERRAIN

*Synthèse d'une démarche originale et de ses enseignements communs
et particuliers au sein des marchés sahéliens test dans le cadre du projet Meriem*



Ogilvy



Nutrived: un programme pour lutter contre la malnutrition infantile depuis près de 30 ans

Le Gret est engagé depuis 1994 dans la lutte contre la malnutrition infantile, en particulier sa forme la moins visible : la malnutrition chronique. Conduit en partenariat avec l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), le programme Nutrived (www.nutrived.org) cherche à prévenir durablement la malnutrition pour réduire la pauvreté. Il repose sur une approche complémentaire entre, d'une part, l'appui au secteur privé local pour mettre à disposition du plus grand nombre des aliments fortifiés de qualité, et, d'autre part, l'appui aux acteurs publics et associatifs locaux pour conduire des actions de sensibilisation aux bonnes pratiques de nutrition. Le programme Nutrived est aujourd'hui mis en œuvre dans une dizaine de pays à travers le monde, en priorité auprès des jeunes enfants et des femmes. Le projet Mobiliser les entreprises sahéennes pour des réponses innovantes et à large échelle contre la malnutrition (Meriem) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et la fondation Bill & Melinda Gates s'inscrit dans le programme Nutrived.

Rédacteur : Arnaud Heems

Coordinateur : Clémence Boulle-Martinaud

Contributeurs : Clémence Boulle-Martinaud ; Benoit de Fleurian ; Eloïse Orange-Curis

Relecteurs : Clémence Boulle-Martinaud ; Benoit de Fleurian ; Eloïse Orange-Curis ; François Lepicard

Photographies : © Gret

Plan du document

INTRODUCTION

I. ÉTAPES ET OUTILS MOBILISÉS POUR CONCEVOIR DES MARQUES COMMERCIALES PUISSANTES DE PRODUITS FORTIFIÉS

A Les 4 grandes étapes à suivre pour concevoir cette promesse de marque

1. Comprendre en profondeur les cibles de nos produits
2. Identifier le bénéfice produit à mettre en avant
3. Intégrer la fréquence d'achat au cœur du développement de la marque
4. Élaborer des plateformes de marque pour ces produits

B Les enseignements à tirer de cette démarche marque

1. Débuter le travail de stratégie de marque après la validation d'un produit par les partenaires industriels
2. Un degré de sophistication de l'approche qui peut nuire à l'appropriation des industriels et agences locales
3. Une opportunité : Compresser ce temps stratégique par l'organisation de sprints

II. LE DÉVELOPPEMENT CRÉATIF DES MARQUES DE PRODUITS FORTIFIÉS : PARTIS-PRIS, APPROCHES ET ENSEIGNEMENTS

A Une approche assumée de communiquer un bénéfice rationnel par une approche plus émotionnelle

1. Les freins constatés à une approche de communication rationnelle du bénéfice nutritionnel
2. Les avantages d'une approche plus émotionnelle de la communication autour des produits fortifiés

B Les différentes approches dans le développement créatif de marques de produits fortifiés

1. Pour des produits à destination des femmes : L'approche autour de l'empowerement des femmes
2. Pour la nutrition infantile : la plongée dans l'univers d'un conte traditionnel pour enfants
3. Pour la nutrition infantile : L'approche par l'accomplissement pour ses enfants
4. Pour des produits fortifiés destinés au grand public : la fierté nationale
5. Pour la nutrition infantile : une approche mixte enfants/parents avec un focus sur la perception valeur produit/accessibilité prix

C Une réception des bénéficiaires qui aurait pu être améliorée

1. La problématique continue « d'identification » du produit fortifié
2. Une approche qualitative de communication qui a pu être contre-productive
3. Un manque de recul et de données pour confirmer l'attractivité et l'efficacité des campagnes pour les cibles

III. COMMENT ASSURER UN BON DÉPLOIEMENT TERRAIN DES CAMPAGNES DE COMMUNICATION

A Création d'un contexte de réception favorable vis-à-vis de l'importance de la nutrition

1. Approche santé et méfiance à l'endroit des messages gouvernementaux
2. Campagnes de sensibilisation et commerciales, une complémentarité prometteuse

B Enjeux de l'orchestration optimale entre canaux de masse et canaux de proximité/terrain

1. Notre approche initiale : mass media et media de proximité en simultané
2. Les évolutions progressives du mix-media suite aux remontées terrain
3. Une tentative de réconciliation en guise de recommandation

C Les enseignements du suivi opérationnel du déploiement des campagnes

1. Un manque de partenaires capables de mener de front les deux types d'activation
2. Une implication trop lointaine des équipes d'Ogilvy sur ces phases de déploiement

IV. COLLABORER ENTRE AGENCES : PARVENIR À RÉUNIR LE MEILLEUR DE DEUX MONDES CRÉATIFS

A Les arguments en faveur d'une collaboration entre agences occidentales et agences locales

1. Une façon de parer au degré d'exigence fluctuant et imprévisible des agences locales
2. Une exigence créative occidentale parfaitement complétée par les habitudes des codes de communication locaux

B Un partenariat qui nécessite d'être organisé autour de ways of working claires

1. L'organisation qui nous a paru la plus pertinente jusqu'à aujourd'hui
2. Les pistes d'amélioration dans la collaboration entre les agences locales et les autres parties prenantes du projet

CONCLUSION



INTRODUCTION

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il nous semble important de rappeler en préambule les spécificités clés du projet MERIEM :

- Un parti pris de collaboration étroite avec des industriels locaux pour introduire de nouvelles gammes de produits fortifiés à destination de populations cibles ; pensées pour être intégrées dans un panier d'achat régulier.
- Une implémentation du projet dans des pays pilotes de la zone sahélienne (Niger, Mali, Burkina Faso) qui cumulent les difficultés potentielles pour la réussite du projet (forte instabilité politique et géopolitique, faible indice de développement et incertitude économique).

Comme pour tout projet d'innovation produit à destination du grand public, la campagne de communication de lancement de ces nouveaux produits fait partie intégrante de la réussite du projet.

Si ce premier acte de communication est nécessaire pour un lancement réussi, il doit aussi viser une utilité plus large et plus profonde. La réussite du projet tient dans le fait que ces nouvelles gammes de produits deviennent de véritables marques implantées dans les esprits et les comportements de la population locale et pouvant vivre par elles-mêmes après le lancement. Or nous avons la conviction partagée que cet ancrage dans le temps ne peut se faire qu'en capitalisant sur des attributs de marque puissamment émotionnels en résonance avec les aspirations et attentes des populations. Il nous semble que les approches classiques de communication autour de la nutrition et des produits fortifiés surindexent la rationalité ce qui limitent leur potentiel en termes de pénétration et de fréquence de consommation.

La problématique pour cette composante du projet MERIEM était donc la suivante : Comment lancer des marques locales fortes de produits fortifiés par des campagnes de communication émotionnelles ?

Nous allons nous intéresser aux étapes clés du développement de ces marques et de leur communication et en tirant des enseignements sur cette démarche.

Nous vous proposons de parcourir dans ce cahier les dimensions suivantes :

- Les étapes et outils pour concevoir en amont des marques commerciales de produits fortifiés
- Le développement créatif de marques de produits alimentaires fortifiés
- La façon de bien déployer ces campagnes sur le terrain
- Les meilleures façons de penser la collaboration entre agences locales, agences européennes et chefs de projet



I.

Étapes et outils mobilisés pour concevoir le fonds stratégique de marques commerciales puissantes de produits fortifiés

Concevoir une marque qui a vocation à vivre sur le temps long dans le cadre du lancement d'un nouveau produit sur le marché doit se faire sur des fondations solides. Les étapes de cadrage stratégique doivent se faire en parfaite coordination avec l'élaboration du produit, de sa proposition de valeur rationnelle et nutritionnelle tout en ayant une connaissance approfondie des comportements, attentes et aspirations des personnes ciblées par ce produit fortifié.

Il s'agit ici de saisir la promesse centrale de la marque en confrontant une vérité consommateur avec la proposition de valeur du produit sur son marché.

A LES 4 GRANDES ÉTAPES À SUIVRE POUR CONCEVOIR CETTE PROMESSE DE MARQUE.

1. Comprendre en profondeur les cibles de nos produits

Grâce aux études ethnographiques menées par ThinkPlace et aux chefs de projet MERIEM locaux, Ogilvy a pu être inclus très en amont dans les réflexions pour déterminer quel type de produit fortifié aura le plus d'impact nutritionnel. Ces études nous ont permis de comprendre en profondeur la vie des personnes entrant dans nos cibles isolées par des critères socio-démographiques. Pour chaque type de produit fortifié et pays, nous avons pu saisir la réalité de leur quotidien tout autant que leurs aspirations et attitudes dans leur vie en général.

Lorsque ce travail sur les personas est bien réalisé, que les portraits sont faits de façon simple et concrète, ils offrent la garantie que toutes les parties prenantes qui vont travailler sur la communication gardent à l'esprit le profil type du consommateur à qui s'adresse le produit.

Le persona est à envisager comme une « mine à insight » pas comme une stratégie. Ce n'est pas à ce niveau que l'on décide des messages que l'on va adopter ; mais c'est une aide pour rentrer en détail dans les habitudes de vie et de consommation ainsi que dans les aspirations des cibles pour pouvoir ensuite « jouer » avec ces éléments lorsque l'on développera la plateforme de communication – et ainsi se donner toutes les chances de développer une plateforme qui leur parlera vraiment, qui résonnera avec leurs attentes. Les personas permettent d'optimiser toutes les étapes du travail de communication, la stratégie, le développement de la création, mais aussi le choix des médias que l'on va utiliser, le type de formats, le ton de voix, etc.

FIGURES 1 ET 2

2. Identifier le bénéfice produit à mettre en avant

Un deuxième composant essentiel pour construire une marque d'un produit de grande consommation est d'isoler un bénéfice produit à capturer au cœur de la marque. Ce bénéfice est notre point d'ancrage pour une différenciation rationnelle d'un produit sur son marché. C'est ce qui symbolisera son unicité, sa valeur par rapport aux options alternatives disponibles.

Un point important à noter ici : ce bénéfice rationnel peut différer en partie de ce qu'est essentiellement le produit (auss appelé proposition de valeur marketing). Très concrètement, pour nos différents produits fortifiés la proposition de valeur marketing est un produit fortifié qui améliorera sur le long-terme la santé de ses consommateurs, adapté aux goûts et habitudes de consommation de nos cibles et qui, pour les mêmes standards

nutritionnels, est bien plus abordable que ses concurrents occidentaux importés. Ces éléments valident le produit du côté de l'offre mais ne sont pas forcément les plus adaptés, repris tels quels, pour créer de la demande et de la désirabilité du côté des consommateurs. Ce bénéfique produit doit pouvoir se trouver en croisant ce que l'on sait des comportements et perceptions de nos cibles, de leurs besoins nutritionnels et des attributs concrets du produit à promouvoir (son goût, sa composition, son utilisation...).

Enfin, ce choix de bénéfique produit doit idéalement pouvoir prendre racine dans un attribut produit très rationnel, presque descriptif, et pouvoir être extrapolé, étendu jusqu'à une interprétation plus émotionnelle (ce qui peut être appelé l'échelle des bénéfices).

FIGURE 3

3. Intégrer la fréquence d'achat au cœur du développement de la marque

Le temps long fait partie intégrante du projet MERIEM. Pour réussir notre objectif d'améliorer la santé des populations auxquelles nous nous adressons par une approche nutritionnelle, il est primordial que les gammes de produits lancés puissent s'inscrire dans une pérennité commerciale pour nos partenaires industriels. Par conséquent, parvenir à maintenir une fréquence d'achat de ces produits est une condition de succès essentielle au projet.

Si cette condition est à adresser en priorité dans la phase de conception du mix-produit (quel type de produit promouvoir, quel format de packaging adopter, quel réseau de distribution cibler), c'est aussi une dimension à prendre en compte dès la phase de stratégie de marque.

Elle oriente forcément notre promesse de marque vers une dimension du quotidien et doit s'inscrire dans des usages et des comportements déjà existants. L'impératif de fréquence d'achat doit également teinter les messages clés délivrés avec la campagne de lancement. Cette réflexion s'est matérialisée par un workshop en phase de définition du mix-produit. Fidèle à l'esprit d'innovation caractéristique du projet MERIEM, nous avons mobilisé différentes expertises et des approches à la croisée de la stratégie business, de la stratégie de communication et des sciences comportementales pour envisager un éventail de solutions créatives implémentables pour les produits envisagés lors de la tenue du workshop. Certaines approches ont été testées pour envisager leur faisabilité mais les contraintes terrain étaient trop nombreuses pour garantir une exécution satisfaisante.

FIGURE 4

4. Élaborer des plateformes de marque pour ces produits

Ce travail préparatoire doit nous permettre de cristalliser la phase de conception d'une stratégie de marque en aboutissant sur un outil qui s'appelle une plateforme de marque. Si la plateforme de marque peut prendre plusieurs formulations, chez Ogilvy nous privilégions l'outil de la Brand Essence qui prend les dimensions suivantes :

- **L'idée de long-terme** : l'idée, la promesse consommateur centrale qui est au cœur de la marque
- **Ce qui nous différencie** : le facteur de différenciation produit et son interprétation dans la communication à mettre en avant
- **Comment elle se traduit dans la vie des gens**: quelles expériences veut-on véhiculer et faire ressentir par l'achat ou l'usage du produit
- **La cible aspirationnelle** : au sein de notre segment cible démographique, sur quelle attitude, espérance ou vision de la vie voulons nous inscrire notre marque en résonance. La plateforme de marque doit être vue comme un outil qui va nous permettre de guider le

FIGURE 5

déploiement des activités créatives de design (création de logo, de l'univers graphique et verbale de la marque) mais aussi de conception des messages lors des campagnes de communication.

B LES ENSEIGNEMENTS À TIRER DE CETTE DÉMARCHÉ

Ces étapes jalonnent le développement classique d'une stratégie de marque dans les marchés occidentaux matures. Elles permettent de la concevoir sur des insights de qualité qui prennent en compte les modes de vie et aspirations des cibles et sont la base pour asseoir la construction d'une marque sur le long-terme.

Nous nous sommes aperçus que ce n'était pas forcément la démarche la plus adaptée à un projet comme MERIEM où les incertitudes sont nombreuses quant au développement de produit, où les contraintes de timing peuvent s'affranchir d'un processus trop lourd et où ces étapes en amont du développement créatif peuvent devenir un peu contre productives pour faciliter l'appropriation de la stratégie par les bénéficiaires que sont les agences locales et les partenaires industriels.

1. Débuter le travail de stratégie de marque après la validation d'un produit par les partenaires industriels

Cette manière de penser le fond d'une marque ainsi que les premières étapes préparatoires de communication d'un produit sont intrinsèquement liées au type de produit à promouvoir. Or l'un des partis-pris du projet MERIEM était d'établir des partenariats avec des industriels locaux, souvent de taille moyenne, pour maximiser l'impact positif du projet sur le tissu économique de chacun des pays pilotes. Cette conviction a rendu plus incertaine que prévu la validation industrielle de certains produits sur lesquels nous avons déjà commencé à travailler. L'enseignement qui doit en rester est qu'une agence comme Ogilvy peut collaborer en amont pour la définition et la validation du mix-produit théorique mais que son rôle prend tout son sens une fois que les produits ont été validés d'un point de vue industriel. Si, pour une raison ou une autre, le mix-produit sur lequel se base notre réflexion de marque s'avère être impossible à fabriquer en réalité, le temps passé en parallèle est perdu ou amené à être plus conséquent que prévu initialement.

2. Un degré de sophistication de l'approche qui peut nuire à l'appropriation des industriels et agences locales

En voulant professionnaliser la démarche de construction de marque au maximum, nous nous sommes aperçus que ces étapes ont pu être contre productives. Conduite en silo et peut-être un brin sophistiquée pour les marchés pilotes, cette approche de construction des marques a pu poser quelques problèmes pour l'appropriation de ce travail par les agences locales et les partenaires industriels. Cette discontinuité est un point d'amélioration parce qu'elle a demandé une clarification et un alignement avec les agences amenées à concevoir les éléments créatifs à partir de cette fondation stratégique. De même, si certains partenaires industriels ont pu participer à l'élaboration et au choix final de ces plateformes, nous pensons qu'il reste une marge d'amélioration pour faciliter l'adoption de cet outil de pilotage de la marque en interne sur le long-terme.

3. Une opportunité : Compresser ce temps stratégique par l'organisation de sprints

Nous pensons qu'une façon de remédier à ces écueils soulevés précédemment est

d'organiser des sprints sur place mettant en commun le partenaire d'études ethnographiques, les chefs de projet MERIEM, les partenaires industriels et une agence retenue en amont sur une forme différente de RFP. En l'espace d'une semaine, il est surement possible de concevoir ces stratégies de marque et d'aligner les parties prenantes autour de ses implications. Opérer de la sorte peut ainsi dégager du temps sur la nécessaire validation d'un produit industriel et impliquer beaucoup plus les bénéficiaires dans les étapes stratégiques de conception des marques qui vont porter ces produits.

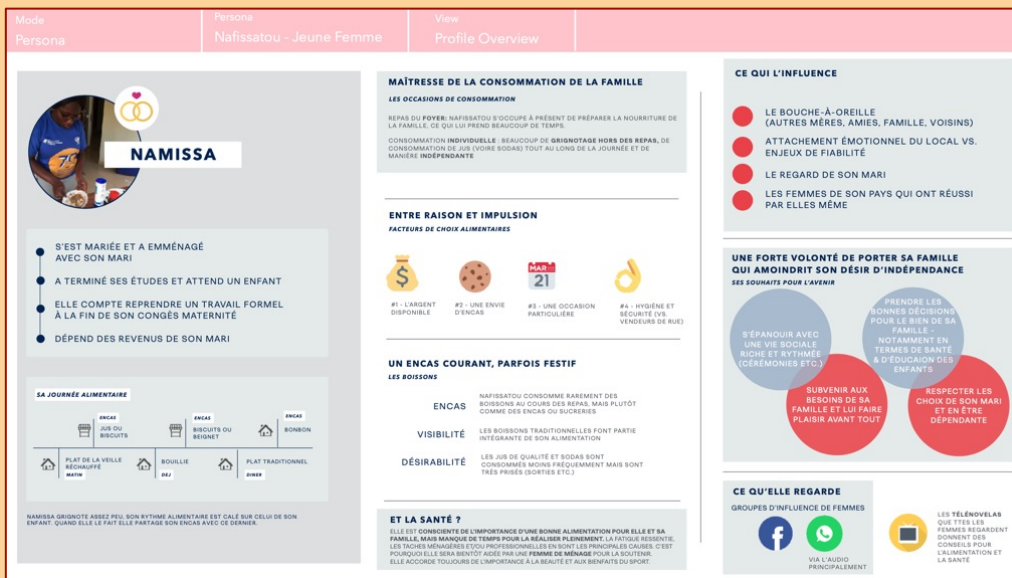


Figure 1 : Exemple de Persona développée lors du projet Meriem

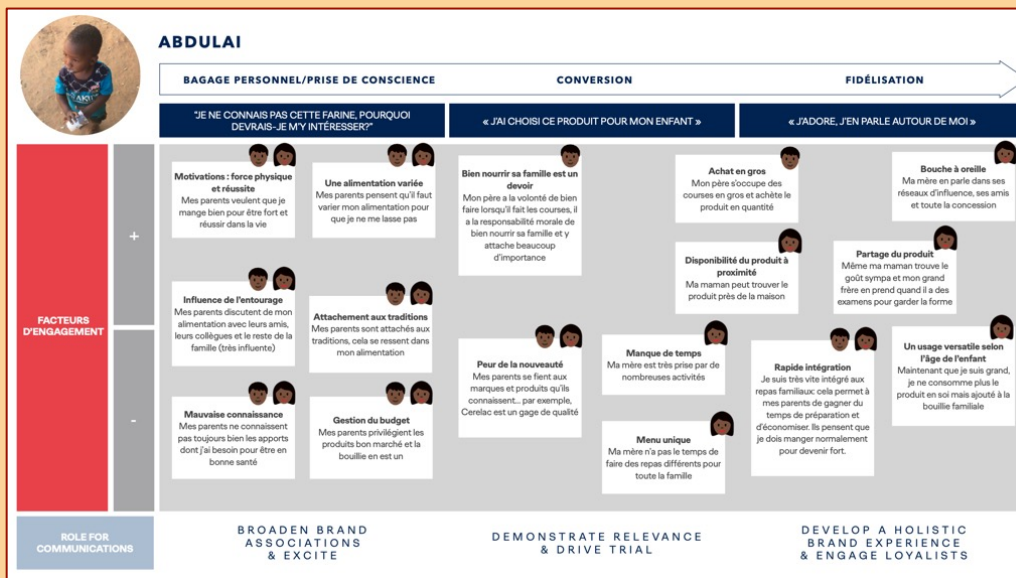


Figure 2 : Extrait de mapping des besoins et aspirations potentiels à adresser au cours des différentes étapes de communication

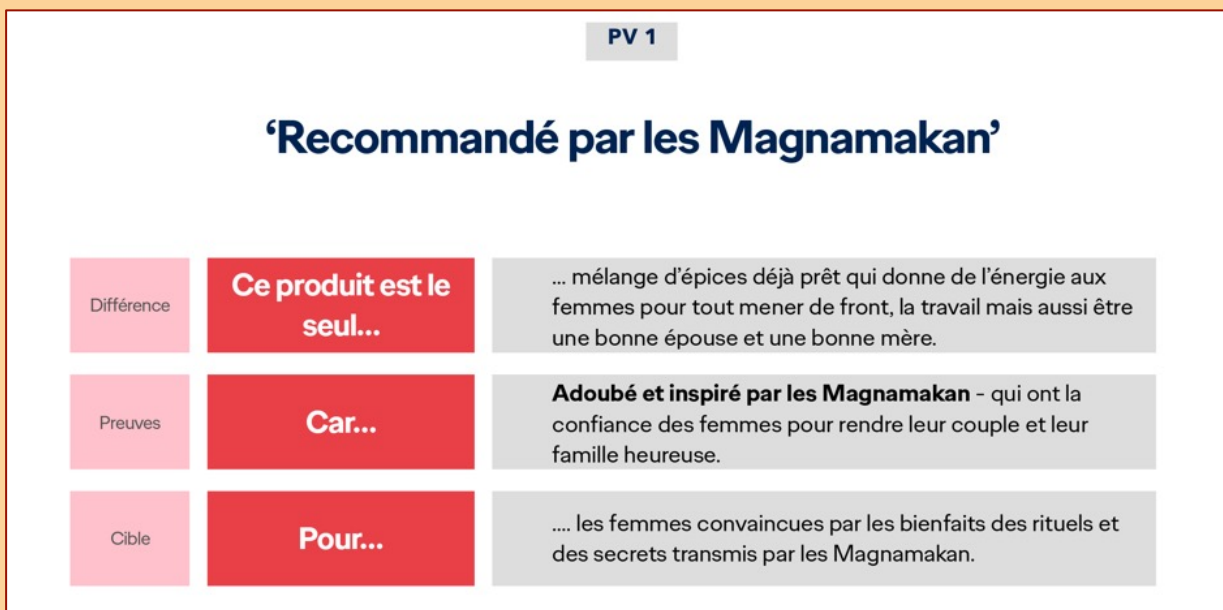


Figure 4 Illustration du choix du bénéfice produit à mettre en avant et sa traduction potentielle dans la stratégie de marque

Le plein de crédits



En quelques mots

S'associer au réflexe fréquent d'achat de crédit téléphonique pour ritualiser la consommation de nos produits.

- Créer des bundles promotionnels : associer l'achat de jus avec l'achat de crédits de téléphone



Bénéfice

Un format adapté aux habitudes d'achat des populations

Une affaire de quartier



En quelques mots

Créer une fierté locale et une habitude de consommation grâce à une compétition entre vendeuses de rue.

- Une activation mettant en concurrence les vendeuses de rues de quartiers différents : qui vendra le plus de produits ?
- Les habitants du quartiers seront donc invités à favoriser la vendeuse de rue en allant chez elle pour acheter les produits en question



Bénéfices

**Les populations locales participent à un concours source de cohésion sociale
Les vendeuses de rue deviennent cibles prescriptrices de nos produits**

Pour poursuivre notre idéation, il serait pertinent de combiner des pistes de Business Model et d'actions complémentaires.



Figure 4 : Diapositives extraites du workshop d'idéation d'activations pour accroître et pérenniser la fréquence d'achat

L'IDÉE PRINCIPALE	<p>Le secret de toutes les femmes qui gèrent</p>
CE QUI NOUS DIFFÉRENCIE	<p>...c'est l'astuce qui se transmet de mère à fille, entre amies, entre toutes les femmes: c'est une épice qui donne la force et la santé pour réussir – les études, le foyer, la famille, le commerce. Grace à ses vitamines, son fer, et ses clous de girofle...</p>
CIBLE ASPIRATIONNELLE	<p>.... les femmes qui sont sorties du lot, elles ont réussi à « gérer leur vie comme des chefs ». Elles ont trouvé le secret du bonheur.</p>

Figure 5 : Exemple de Brand Essence inscrite dans le brief pour les agences locales qui ont travaillé au lancement des épices fortifiées de Bara Musso



II.

Le développement créatif des marques de produits fortifiés : partis-pris, approches et enseignements

Une fois passé le temps de conception stratégique de nos marques de produits fortifiés, nous allons nous intéresser aux points de capitalisation concernant le développement créatif. Le développement créatif comprend ici les éléments de design de la marque (son nom, son logo, ses attributs graphiques et verbaux) ainsi que le concept créatif global de lancement du produit qui va informer la façon de décliner les messages sur différents canaux de communication et de promotion.

A UNE APPROCHE ASSUMÉE DE COMMUNIQUER UN BÉNÉFICE RATIONNEL PAR UNE APPROCHE PLUS ÉMOTIONNELLE

Pour chacun des projets de communication commerciale, nous avons suivi une grande conviction : celle que l'argument de santé nutritionnelle présenté de façon brute aux consommateurs ne pourrait pas garantir le succès du lancement de nos produits. Nous avons pris le parti avec les agences partenaires de faire passer ce message par un véhicule de communication plus émotionnel.

1. Les freins constatés à une approche de communication rationnelle du bénéfice nutritionnel

Tout d'abord, nous tenons à préciser que ce bénéfice santé par la nutrition ne doit aucunement être complètement occulté dans l'approche. Même si nous nous sommes occupés d'une communication commerciale, le bénéfice rationnel doit rester un point d'ancrage pour ne pas tomber dans la sur-promesse ou faire de la publicité mensongère.

Néanmoins, plusieurs arguments ont mis à jour de sérieux freins à la réception d'un message purement axé sur la santé :

- Promouvoir un bénéfice sous-entend que nos audiences soient conscientes d'un problème à résoudre. Or, le problème santé de la malnutrition chronique est invisible. Les personnes ciblées par nos initiatives ne présentent pas forcément de signes manifestes de mauvaise santé. De ce fait, les décisionnaires de l'achat du produit peuvent tout simplement ne même pas se sentir concernés par cet enjeu.
- Le contexte et les représentations culturelles de nos marchés de lancement jouent aussi un rôle important dans cette décision. Les études et contacts sur place montrent une faible importance donnée à la projection. Les références et figures d'autorité ont bien souvent un lien avec le passé mais très peu avec l'avenir. Cette attitude ne garantissait pas une compréhension du phénomène de « delayed gratification » : le fait que le bénéfice en termes de santé d'un comportement nutritionnel adopté aujourd'hui n'interviendra que plus tard dans la vie de la personne.
- Enfin, il faut noter une certaine défiance générale de la population par rapport à des communications ne leur apportant qu'un message de santé descendant, que ce soit de la part de l'État comme d'entreprises privées (nous reviendrons sur cette dimension dans la partie 3)

2. Les avantages d'une approche plus émotionnelle de la communication autour des produits fortifiés

Cette approche plus émotionnelle ne s'est pas seulement décidée au regard des freins mais aussi en prenant en compte certains avantages apportés par notre expérience collective en tant qu'agence.

- Tout indique que lors d'un lancement d'une nouvelle marque ou d'un nouveau produit, il est tout aussi important de parler au cœur qu'à la tête de nos audiences. Pour faire sa place dans un marché et s'ancrer durablement dans les habitudes de consommation, il est important de mettre en avant un univers émotionnel qui véhicule un avantage concret. D'une certaine façon, la nouveauté qu'apporte le produit doit pouvoir être expérimentée par les clients finaux mais n'est pas nécessairement ce qui les amène à essayer le produit en premier lieu.
- Ensuite, les études et l'expérience terrain de nos partenaires sur ce projet ont pu mettre en avant des déterminants à l'achat qui étaient relativement éloignés de considération liées à la santé. L'importance de l'évocation d'un « bon goût » pour les parents dans le choix de la nourriture pour leur bébé, l'importance de la reconnaissance de la « bonne » tenue d'un foyer par les pairs pour les femmes... Ces dimensions nous offraient l'occasion d'étendre un bénéfique produit rationnel vers un univers de marque beaucoup plus émotionnel qui prenait en compte et reflétait ces aspirations et ces motivations à l'achat différentes.

B LES DIFFÉRENTES APPROCHES DANS LE DÉVELOPPEMENT CRÉATIF DE MARQUES DE PRODUITS FORTIFIÉS

Ce principe directeur posé, nous avons eu l'occasion de développer et tester avec les agences locales différentes traductions de cette approche émotionnelle dans la communication.

Cette façon de faire nous a permis une plus grande granularité dans l'adaptation aux populations de chaque pays et cela représentait également une opportunité de test pour tenter d'évaluer quelle approche entrait le plus en résonance avec les audiences cibles.

Si les stratégies de communication sont assez différentes dans leur parti-pris et leur message clé, toutes (y compris ce que nous avons développé pour les campagnes de sensibilisation) s'appuient dans leur exécution sur l'importance du bouche à oreille et une façon d'ancrer la recommandation du produit au sein de l'unité familiale ou dans la communauté des individus.

1. Pour des produits à destination des femmes : L'approche autour de l'empowerment des femmes

Pour promouvoir un produit fortifié exclusivement destiné aux femmes pour le marché malien (les épices Nafama en partenariat avec l'entreprise Bara Musso), nous avons pris le parti d'investir le champ de l'empowerment des femmes (adapté évidemment aux moeurs de cette société) en célébrant la fierté que ressentent les femmes à réussir à tout gérer. Aussi bien leur foyer, leur métier, l'éducation de l'enfant et bien évidemment elles-mêmes.

Il est à noter que cette approche est résolument innovante pour la sous-région sahélienne. Pour des produits de grande consommation, il y a une très forte réticence à faire des seules femmes la cible explicite d'un produit, c'est donc un certain tour de force des équipes d'avoir créé ce précédent.

2. Pour la nutrition infantile : la plongée dans l'univers d'un conte traditionnel pour enfants

Toujours pour le marché malien mais cette fois pour la promotion des farines infantiles (Samani avec UCODAL), nous avons adapté une approche de mascotte qui a fait le succès

par exemple des grandes marques de céréales occidentales pour créer tout un univers autour des légendes du Mali et des contes traditionnels. Le principe était de créer un univers attrayant pour l'enfant et permettre aux parents d'identifier leur enfant avec Samani et ses aventures extraordinaires.

VOIR
CAMPAGNE
CI-APRES

3. Pour la nutrition infantile : L'approche par l'accomplissement pour ses enfants

Nous restons dans l'univers de la farine infantile pour aller au Burkina Faso et nous intéresser à l'approche développée pour Super Leo et l'entreprise Fortis. Nous avons conservé l'idée de la mascotte pour rendre le packaging attrayant aussi bien pour les parents que pour les enfants mais l'idée centrale de communication relègue la mascotte au second plan. Il s'agit ici de faire rêver les parents quant à l'accomplissement et à la réussite de leur enfant. Leur faire ressentir que grâce à Super Leo, leurs rêves de développement pour leur enfant ont une chance de se réaliser.

VOIR
CAMPAGNE
CI-APRES

4. Pour des produits fortifiés destinés au grand public : la fierté nationale

Nous restons au Burkina Faso pour nous intéresser à un produit fortifié (le Pain Patate avec Wend Konta) initialement pensé pour les femmes mais pour lequel nous avons eu le plus grand mal à rendre acceptable une segmentation par genre explicite. Ce type de pain étant si emblématique du Burkina Faso, il paraissait intéressant de s'en servir comme moyen d'encapsuler la fierté nationale des burkinabais et de le présenter comme l'aliment qui permet à chaque burkinabais, y compris et surtout les femmes, de faire le plein d'énergie et contribuer à faire avancer le pays.

VOIR
CAMPAGNE
CI-APRES

NB : il est à noter qu'à la suite d'irrégularités de qualité de production du produit, cette campagne ne s'est pas déployée à grande échelle

5. Pour la nutrition infantile : une approche mixte enfants/parents avec un focus sur la perception valeur produit/accessibilité prix

Pour ce projet de farines infantiles, nous nous sommes heurtés à un travail de collaboration compliqué entre les industriels et les agences locales avec lesquelles nous avons interagi. Il en résulte une déconnexion entre les éléments stratégiques de marque (le nom ainsi que le slogan), le packaging et la campagne mass-media développée notamment pour le spot TV.

Ce qui nous semble intéressant à mettre en avant ici, c'est le message du spot TV. Il réussit à combattre deux perceptions très ancrées au sein de la population (confirmées après le lancement d'autres farines fortifiées dans la sous région) :

- Une méfiance et une perception de mauvaise qualité par rapport aux produits fortifiés élaborés localement
- Une impression que les seuls produits de qualité sont occidentaux mais ne peuvent bénéficier qu'à une élite dans la population.

VOIR
CAMPAGNE
CI-APRES

C UNE RÉCEPTION DES BÉNÉFICIAIRES QUI AURAIT PU ÊTRE AMÉLIORÉE

Si nous manquons un peu de recul à l'heure actuelle pour correctement évaluer l'impact des campagnes et leur capacité à s'installer dans le temps long, nous pouvons d'ores et déjà tirer quelques enseignements.

1. La problématique continue « d'identification » du produit fortifié

Si les campagnes développées ont pu parler à nos cibles en étant comprises et appréciées, un point clé qui a suscité de nombreuses discussions lors du développement créatif avec les agences a semblé ne pas donner entière satisfaction : la facilité d'identification du produit fortifié.

Le terme à utiliser sur les packagings et a fortiori dans les communications a été sujet à de nombreux débats. L'utilisation frontale du terme « enrichi » se heurtait à différents niveaux d'incompréhension. Tout d'abord la faculté à appréhender le terme en français, ensuite la possibilité d'une traduction dans la langue locale majoritaire n'était pas toujours possible. Nous nous sommes résolus à employer des tournures euphémisées comme « riche en... » qui pouvait faire penser à une mise en avant d'ingrédients classique et non pas à une emphase sur le « plus » nutritionnel du produit acquis par la fortification.

Cet écueil ouvre un questionnement important pour des initiatives similaires dans des pays semblables : Quel terme employer pour signifier cette fortification ? Quel signe reconnaissable pour favoriser une réelle différenciation et communiquer un plus produit ?

Si une des réponses peut être d'élaborer avec le secteur public un label qui garantit la fortification, à quel point cette démarche peut-elle réduire la méfiance des populations vis-à-vis des messages de santé délivrés par les autorités ?

2. Une approche qualitative de communication qui a pu être contre-productive

Un des apports de l'équipe d'Ogilvy au projet Meriem était celui de coach des agences locales pour pousser leur créativité et leur faire atteindre un degré de craft dans leur production similaire aux standards occidentaux (que ce soit pour le packaging ou la production des campagnes).

Notre intention était de communiquer un produit très qualitatif, se plaçant au même niveau que les références importées de sa catégorie tout en étant bien plus accessible. Or, il semble que cette exigence de rendu qualitatif a joué de façon négative sur la perception-prix de nos produits. Notre audience apposant spontanément un niveau de prix prohibitif aux produits promus.

Si nous restons convaincus que l'approche qualitative de communication n'a pas à être revue à la baisse pour des produits « moins chers », il est possible qu'une emphase plus importante sur le prix des produits dans nos messages aurait pu contrebalancer cet effet contre-productif.

3. Un manque de recul et de données pour confirmer l'attractivité et l'efficacité des campagnes pour les cibles

Comme dit précédemment, ces campagnes avaient pour objectif de sortir de la simple réclame très en vigueur dans ces marchés pour poser les premiers jalons d'une marque forte s'inscrivant dans le quotidien des populations et étant amenée à vivre d'elle-même une fois le projet fini. En bousculant un peu les habitudes, il est possible que leur réception et leur compréhension n'ait pas été aussi élevée qu'envisagé.

Nous avons pourtant fait le maximum pour dérisquer cela. La quasi-totalité des campagnes ont été testées auprès des populations cibles. Aussi bien les éléments graphiques de la marque, que le message des spots TV ou radio ainsi que des story-boards ont été évalués

par des personnes étant dans notre cœur cible. Les choix définitifs sur l'exécution créative des campagnes ont été enrichis et éclairés par ces retours.

Au moment de l'évaluation nous sommes confrontés à des signaux contradictoires :

- Il semble que les résultats de vente des produits lors des campagnes de lancement soient plutôt très satisfaisants dans chacun des marchés par rapport à la concurrence.
- Les produits sont en général perçus favorablement par les populations cibles, ceci pouvant indiquer un effet de halo positif de la marque et de la communication.
- Pour autant certaines remontées terrain plus informelles peuvent entrer en contradiction avec ces indices positifs concernant l'attractivité des campagnes mass-media en faisant notamment mention d'incompréhension et d'un décalage perçu entre le message émotionnel et le produit mis en avant.

Malgré le manque de recul et de données disponibles, nous restons plutôt positifs sur le fait que ce type d'approche émotionnelle dans la communication est à la fois efficace et attractif pour ces populations dans ces contextes de marché très spécifiques, nous ne sommes en revanche pas en mesure de recommander une approche qui surperformerait manifestement par rapport à une autre.

CAMPAGNE EPICES NAFAMA



Film télévisé



Activations

Affichage

CAMPAGNE BOULLIES SAMANI

Samani

FARINE INFANTILE LACTÉE

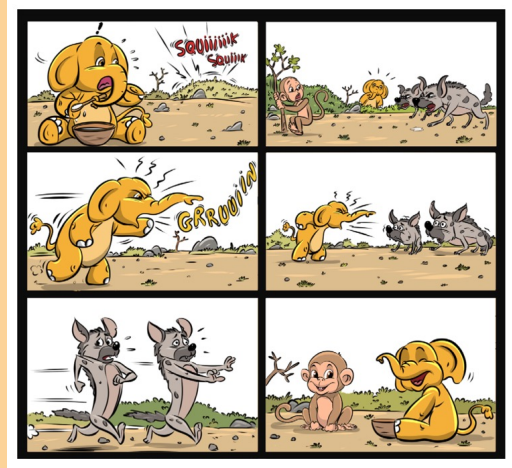
Nafa ka bon



À partir de 6 mois en complément du lait maternel et de l'alimentation traditionnelle

La farine infantile Samani complète l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant et ne remplace en aucun cas le lait maternel qui doit être donné exclusivement jusqu'à 6 mois et poursuivi jusqu'à 2 ans et plus.

Affichage



Bandes dessinées, dos de packaging

Activations

CAMPAGNE BOULLIES SUPER LEO



Film Télévision



Affichage

Activations

CAMPAGNE PAIN NAGNIOU

PAIN NAGNIOU, EN AVANT LE BURKINA

Consommons Le pain Nagniou,
fabriqué au Burkina à base de patates à chair orange,
riche en vitamines et en fer dont les femmes ont besoin.



Affichage

**PAIN NAGNIOU,
EN AVANT LE BURKINA**

Le bon pain de chez nous, à base de patate à chair orange, riche en vitamines et en fer, bon pour tous et particulièrement pour le bien-être des femmes.

Disponible en miches de 100g à 100 FCFA et de 200g à 200 FCFA dans les boulangeries Wend-Konta.

Le pain Nagniou, en avant le Burkina

Leaflets



Stickers, Sacs à Pain, Tags

CAMPAGNE BOULLIES VITAMIL +



Film Télévision



Activations



III.

Comment assurer un bon déploiement terrain des campagnes de communication

Nous avons couvert ensemble les étapes et enseignements que peuvent apporter le développement stratégique et créatif des campagnes de communication pour soutenir le lancement des produits fortifiés initiés par le projet MERIEM. Comme dans beaucoup de domaines professionnels et de la vie en général, une stratégie ne vaut que jusqu'à sa mise en œuvre. Dans un contexte aussi particulier que celui des pays pilotes, le déploiement et l'orchestration des campagnes de communication est un point crucial pour favoriser leur réussite.

A CRÉATION D'UN CONTEXTE DE RÉCEPTION FAVORABLE VIS-À-VIS DE L'IMPORTANCE DE LA NUTRITION

Comme évoqué précédemment, le sujet de la malnutrition invisible n'est pas forcément présent dans l'esprit de nos audiences. Nous avons compris que créer ces conditions d'écoute était un pré-requis important pour le lancement des communications commerciales.

Cette étape était particulièrement importante aussi au niveau du législateur puisque nos campagnes de communication produit devaient évidemment respecter le code OMS lié aux produits fortifiés, aussi bien dans les messages véhiculés que dans les possibilités de communication (hors lieu de santé).

Pour ce faire, le secteur public pouvait devenir un allié privilégié de l'initiative.

1. Approche santé et méfiance à l'endroit des messages gouvernementaux

Si le cahier de capitalisation traite du sujet plus en détail, il nous semble ici important de faire un léger détour sur les campagnes de sensibilisation développées en partenariat avec les ministères de la santé des pays pilotes.

Nous avons bien conscience que des campagnes de sensibilisation publiques portant sur un sujet relativement inconnu des populations pouvaient éveiller des suspicions. D'un autre côté nous étions convaincus que la réception positive des produits fortifiés ne pouvait passer que par cette étape préalable.

Notre approche tenait sur un fil d'équilibre entre un respect autant des codes imposés par ce genre de campagnes de sensibilisation et la volonté d'y apportant un traité créatif ambitieux pour sortir des codes de communication gouvernementaux. Nous avons fait l'effort de réduire le nombre de messages à communiquer lors de ces campagnes, tenté des traités créatifs différents comme des mini-séries et privilégié un type de storytelling se prêtant à des adaptations sur des messages courts comme pour de longs cinés débats.

2. Campagnes de sensibilisation et commerciales, une complémentarité prometteuse

Le mouvement dans lequel s'insèrent les campagnes de sensibilisation et les campagnes commerciales de produits fortifiés est très complémentaire.

Dans le cas de pays pilotes où la problématique de santé n'est pas réellement identifiée par la population, la campagne de sensibilisation permet de préparer un terrain de réception favorable en mettant un sujet dans le radar des populations. Elles permettent aussi de donner des pistes de solution pour remédier à ce problème plus complètes et étendues que la seule promotion de produits fortifiés (en l'occurrence par rapport à la nutrition). De l'autre côté, les campagnes commerciales sont parfaitement placées pour proposer une solution tangible au problème soulevé par la sensibilisation. Elles doivent idéalement

bénéficier du travail réalisé en amont par la sensibilisation.

Ce syncrétisme doit pouvoir ouvrir une piste de réflexion plus large sur un début de convergence possible entre les efforts privés et les efforts publics dans le cadre de projet de développement. Nous ne prôtons pas forcément un mélange des genres absolus mais un dialogue et une jonction des forces sur certaines actions pourraient être bénéfiques pour tous (pensons par ex à l'enjeu d'identification des produits fortifiés, un consortium public/privé pourrait joindre leurs efforts pour mettre en place et communiquer sur un tel système).

B ENJEUX DE L'ORCHESTRATION OPTIMALE ENTRE CANAUX DE MASSE ET CANAUX DE PROXIMITÉ/TERRAIN

Déterminer l'utilisation optimale des différents types de médias et canaux de communication lors des campagnes de lancement a été une de ses dimensions où nous avons procédé par tâtonnements.

Au fait que nous découvrons un contexte neuf lors de chaque lancement, il faut prendre conscience de la difficulté à prendre des décisions objectives dans l'allocation de budget pour tel ou tel média.

D'abord, au sein de nos pays pilotes, les mesures d'audiences et d'impressions des messages sont encore assez balbutiantes. En plus de cela, certains de nos partenaires – notamment les partenaires industriels et les agences dans une moindre mesure - avaient des a priori très personnels dans leur perception de tel ou tel media. On imagine facilement que pour un dirigeant de ce type d'entreprise, pouvoir voir un de ses produits mis en avant dans un spot TV ou affiché en grand sur les plus grandes artères routières de la capitale est un motif de fierté non négligeable.

1. Notre approche initiale : mass media et media de proximité en simultané

Lorsque l'on évoque les a priori sur le mix media à privilégier, il va sans dire que nous nous incluons dedans. Toujours dans l'optique d'adapter les meilleures pratiques occidentales à ces contextes très particuliers, nous avons un a priori favorable pour les medias de masse (TV, radio, affichage) pour les premiers lancements. Dans notre optique, ces médias étaient censés lancer la campagne. Ils avaient normalement l'avantage d'assurer un reach important pour que le produit gagne en notoriété dès les premiers jours et ils permettent de véhiculer plus d'émotions pour laisser une trace émotionnelle positive de la première rencontre avec la marque.

Au-delà de ça, l'effet « vu à la TV » permet de créer des références communes entre nos clients et d'outrepasser un possible stigma social à utiliser un nouveau produit. Outre ces premières intuitions, nous étions également influencés par quelques points de données solides circulant dans le monde des agences de publicité ces dernières années. Une de ces données concerne l'allocation optimale de budget selon l'objectif de chaque media. Il apparaît qu'il doit être en moyenne de 60% pour des canaux contribuant principalement à construire la marque et de 40% pour des canaux contribuant à activer plus directement les ventes.

Ces différentes données et impression nous ont préalablement indiqué de tester une approche reposant d'abord sur des medias de masse pour asseoir notre notoriété complétée par des canaux d'activation de proximité (dégustation, échantillonnage, road

FIGURE 6

shows, habillage des magasins, PLV) pour que les bénéficiaires puissent entrer en relation avec le produit.

2. Les évolutions progressives du mix-media suite aux remontées terrain

Au fil des premières analyses de lancement et des remontées terrain, nous avons pris conscience que cette approche initiale rencontrait deux écueils :

- Un déséquilibre entre le poids des messages émotionnels véhiculés par les médias de masse et le poids des messages plus rationnels et nutritionnels véhiculé par les activités de proximité. Le message nutritionnel a pu initialement se perdre dans cette orchestration or le succès du lancement devait bel et bien reposer sur cette articulation de deux niveaux de messages.
- Une illustration assez nette de la contribution directe des activités de proximité dans les pics de vente ce qui était moins le cas avec les médias de masse.

Ces deux points nous ont permis de faire évoluer l'approche pour mettre de plus en plus de poids dans les activités de proximité en essayant de garder le vecteur émotionnel dans ces activités. A titre d'exemple, la campagne de lancement de Samani (la farine infantile au Mali), ne s'est pas accompagnée d'un spot TV mais comportait un volant plus important consacré à la légende de Samani dans les activités de proximité.

3. Une tentative de réconciliation en guise de recommandation

Les enseignements terrain du projet MERIEM quant au mix media s'orientent nettement en faveur des activités de proximité pour le lancement de produits fortifiés dans les pays pilotes concernés. Sans délaisser totalement les médias de masse, il semble plus opportun de se focaliser sur des activités de proximité en y intégrant cette composante émotionnelle de la marque.

Ici aussi, un modèle qui sert de boussole à l'industrie publicitaire occidentale peut servir de recommandation pour le lancement des produits mais aussi par leur management et leur soutien à plus long terme.

Il illustre la contribution respective des effets d'activation court-terme des ventes et des effets d'activités qui permettent de construire la puissance de la marque dans le temps. On s'aperçoit que pour les 6 premiers mois d'activité, les effets d'activation sont plus importants mais que sur le long terme, les effets cumulés de la construction de la marque se font plus puissants.

FIGURE 7

Il nous semble que cela peut constituer une marche à suivre raisonnable à l'avenir. Lors du lancement d'un produit se focaliser d'abord sur les activités qui généreront les premiers pics de vente avant, idéalement, de prendre le relais en recourant à des médias qui installeront la marque à plus large échelle et l'entraînera dans un cercle vertueux.

C LES ENSEIGNEMENTS DU SUIVI OPÉRATIONNEL DU DÉPLOIEMENT DES CAMPAGNES

Avant tout, nous aimerions saluer le travail des chefs de projet locaux du projet MERIEM. Leur support et leur engagement sur cette partie cruciale du projet a été déterminante pour lui faire prendre tout son sens. A distance, nous avons pu mesurer à quel point mener à bien le déploiement et les activités des campagnes peut être ardu pour des personnes qui ne font pas ce métier.

1. Un manque de partenaires capables de mener de front les deux types d'activation

Les agences locales avec lesquelles nous avons pris contact pour la création et le déploiement des campagnes étaient silotées dans leur expertise. En général, une agence s'occupait de la partie création du design de marque et des campagnes médias de masse, une autre s'occupait de mettre en place et d'animer les activités de proximité.

Faute d'une personne sachant faire le lien entre les deux entités et les deux types d'activité, les chefs de projet MERIEM ont dû assumer la tâche de suivi de la bonne tenue de la production des deux agences.

En plus de cet aspect de suivi de projet, les chefs de projet MERIEM ont également dû pallier aux défaillances de compétences des agences de communication de proximité et d'animation de la force de vente.

Si ce schéma était à reproduire, il serait évidemment bien plus aisé de faire appel à un partenaire unique capable d'assurer la coordination de la production de bout en bout. Cela garantirait une cohérence des messages délivrés et de l'expérience de marque ressentie par les bénéficiaires.

2. Une implication trop lointaine des équipes d'Ogilvy sur ces phases de déploiement

Si les chefs de projets locaux ont été très impliqués dans le suivi du déploiement des campagnes, les créatifs et consultants d'Ogilvy l'ont peut-être trop peu été. Notre directrice de création associée au projet a pu donner son avis sur des notes d'intention de tournage de films ou de spots radio, être impliquée dans quelques étapes de post-production.

Compte tenu de l'importance des activités de terrain nous aurions pu épauler au moins à distance, le chef de projet sur le briefing des forces de vente et/ou d'animation.



Figure 6: Les Binet and Peter Field, *The Long and the Short of It*, IPA

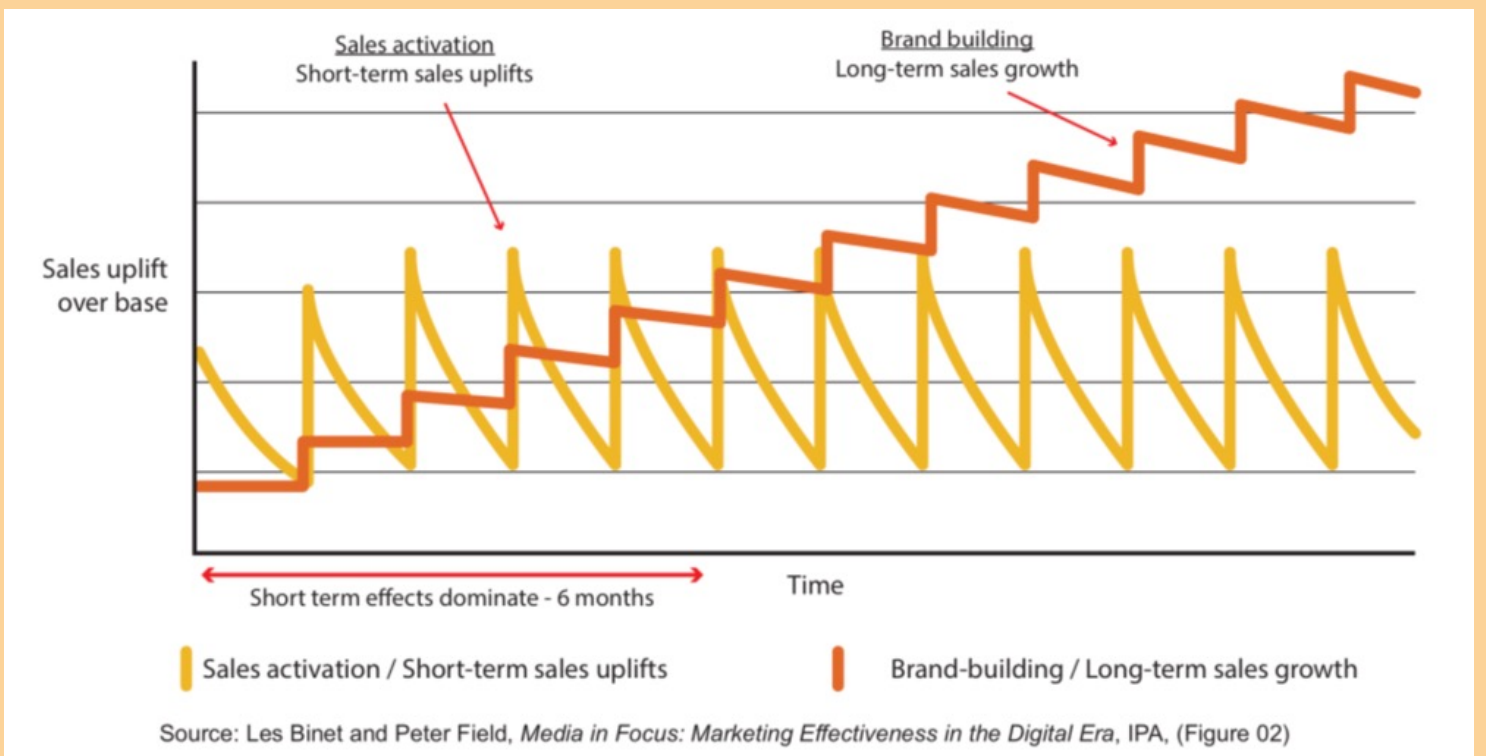


Figure 7: Les Binet and Peter Field, *Media in Focus: Marketing Effectiveness in the Digital Era*, IPA



IV.

**Collaborer entre
agences : parvenir à
réunir le meilleur de deux
mondes créatifs**

Dès le début du projet nous étions convaincus de bien-fondé de collaborer en partenaires avec des agences locales.

Les pays pilotes des projets étant extrêmement distants de nos codes culturels habituels, il nous paraissait impossible de créer des campagnes depuis Paris. De l'autre côté, nous voulions assurer aux produits fortifiés une exigence créative et d'exécution qui corresponde avec des standards occidentaux, ce qui comme nous avons fait l'expérience, peut faire défaut chez certaines agences locales.

A LES ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE COLLABORATION ENTRE AGENCES OCCIDENTALES ET AGENCES LOCALES

Sur le papier, nous pouvons tout à fait comprendre que l'idée d'associer deux agences différentes, présentes sur deux continents différents ne semble pas totalement évident. Un tandem de telle sorte peut occasionner des frictions, des incompréhensions et des lourdeurs dans un schéma général qui s'en passerait bien. Pourtant nous sommes convaincus qu'en suivant des modes de collaboration claires, il s'agit d'un duo qui se complète merveilleusement bien.

1. Une façon de parer au degré d'exigence fluctuant et imprévisible des agences locales

Une de choses que nous avons apprises tout au long de ce projet c'est que la qualité d'une réponse à un appel d'offre ne signifie pas forcément une bonne qualité de travail une fois le contrat avec l'agence locale passé.

Il nous est arrivé de travailler avec des agences extrêmement compétentes comme avec d'autres qui ne semblaient pas vouloir donner leur pleine mesure. Même sans aller dans ces extrêmes, Ogilvy et ses créatifs, par les standards qu'ils s'imposent au quotidien auprès de leurs clients, sont à même d'encourager une agence à chercher différemment pour tomber au plus juste dans la communication. Notre présence assure un degré d'exigence, de justesse et de qualité des assets créatifs que l'agence proposera au partenaire industriel et au chef de projet MERIEM in fine.

2. Une exigence créative occidentale parfaitement complétée par les habitudes des codes de communication locaux

De l'autre côté du partenariat, Ogilvy sans les agences locales n'aurait justement que très peu de chances de développer des campagnes qui tombent juste. Les agences locales savent ce qu'aiment les gens de leur pays, ce qu'ils comprennent, ce qui leur parle, comment ils parlent. Toutes ses nuances culturelles que seuls, nous ne pourrions jamais appréhender. La valeur d'une agence locale va au-delà de la simple compréhension culturelle, en étant baigné dans l'imaginaire du pays, ils peuvent mobiliser des références que nous n'aurions jamais eu. Et ils peuvent transformer ces références en saut créatifs.

B UN PARTENARIAT QUI NÉCESSITE D'ÊTRE ORGANISÉ AUTOUR DE WAYS OF WORKING CLAIRES

Pour que cette alchimie entre ces différentes compétences créatives se produise, il convient de suivre certaines règles de travail entre les agences et avec les chefs de projet MERIEM

1. L'organisation qui nous a paru la plus pertinente jusqu'à aujourd'hui

Tout d'abord, nous pensons qu'il est bon que l'agence partenaire puisse challenger notre stratégie de marque développée en amont. Cela peut être une simple formalité tout comme aboutir à des discussions plus longues mais il est impératif qu'ils puissent s'approprier l'outil stratégique pensé pour nourrir leur réponse à l'appel d'offre.

Une fois d'accord, Ogilvy reprend la main et définit en accord avec le chef de projet MERIEM trois à quatre axes d'idées de campagne qui seront transmis à l'agence pour commencer à développer de nouvelles idées.

Des points d'étape seront convenus avec le chef de projet MERIEM pour être tenu au courant de l'avancée du projet jusqu'à la réunion de présentation au partenaire industriel.

Pendant ce temps, Ogilvy travaille en lien direct avec l'agence pour agir comme caisse de résonance de cette dernière et encourager, pousser ou écarter certaines idées d'activation. Après la première présentation client, les trois parties se mettent d'accord sur les points à retravailler et le même processus reprend jusqu'à une autre présentation client. Lorsque nous avons un « ok » pour lancer la production du matériel créatif, Ogilvy peut se tenir aux côtés de l'agence pour faire évoluer certaines intentions de production (notamment lors de tournage ou d'enregistrement radio).

Ce qui n'a pas été suffisamment investi lors du projet mais qui pourrait être envisagé à l'avenir est un support plus important d'Ogilvy dans la mise en place des activités de promotion et de communication de proximité.

2. Les pistes d'amélioration dans la collaboration entre les agences locales et les autres parties prenantes du projet

Si la relation entre les deux agences, le partenaire industriel et les chefs de projet Meriem a fini par être relativement fluide sur les derniers projets, nous pensons que quelques points méritent d'être ressortis :

- Sauf raison évidente, il est toujours préférable que l'agence locale garde un lien avec le partenaire industriel. Ces projets sont certes des lancements de produit mais la relation tissée entre l'agence et l'industriel a vocation à se poursuivre dans le futur pour faire vivre cette marque.
- Il est également préférable que les deux agences interagissent entre elles sans interférence tierce lors des phases de développement créatif. Charge aux consultants/commerciaux de chaque agence de prendre contact régulièrement l'un avec l'autre.



CONCLUSION

En guise de conclusion, nous voulons insister sur l'impératif pour les industriels de s'approprier ce projet de stratégie de marque, de conception et de lancement d'une campagne.

Si le lancement est une réussite, ce sera à eux de faire vivre et évoluer cette marque pour qu'elle puisse atteindre son objectif nutritionnel et in fine de santé. Ils doivent se sentir pleinement partie prenante et décisionnaires du projet et nous devons nous assurer qu'ils ont tous les outils théoriques et la compréhension nécessaire pour conduire ces projets en interne.

Les circonstances du projet font qu'il nous est difficile d'avoir un recul sur ce degré d'appropriation, de notre point de vue le projet sera une belle réussite si une ou plusieurs des marques créées continuent à vivre dans son marché.

S'il ne restait que trois leçons clés à retenir du projet Meriem à appliquer au processus de campagne commerciale pour le lancement de produits fortifiés :

- A avoir en tête dans la répartition des grandes phases du projet, l'exécution est une phase très importante qui peut justifier de compresser les temps de stratégie.
- On peut se permettre d'aller au-delà d'un discours centré sur le produit et circonscrit purement à la santé. Les aspirations, les attitudes des cibles comptent dans l'élaboration des messages.
- Il est préférable de commencer sa première phase de lancement en donnant la prime importance aux activités de terrain et de proximité mais il est nécessaire d'y intégrer également des aspects émotionnels et storytellés

Pour clôturer cette entrée dans le cahier de capitalisation, nous voulons encore une fois dire à quel point nous avons trouvé une grande satisfaction et fierté dans le fait d'être associés à ce projet. Contre des vents contraires structurels et conjoncturels (crise du Covid) ; nous pouvons mesurer le chemin parcouru et si le projet tel que nous l'imaginions au départ n'a pu donner sa pleine mesure, nous restons convaincus que cette approche reste plus que jamais pertinente.

