

## **Episode #9 Comment L'Oréal s'assure que les insights se transforment en innovations - Interview avec Marie-Charlotte Ponsot**

[Sandra] : Pourquoi Vibrations ? Parce qu'à la manière des sismologues, notre métier, chez Dynvibe, c'est d'anticiper les secousses à venir, de prendre le pouls. On repère les lames de fond, on étudie les ondes qui annoncent les séismes, on s'intéresse à ce qui va secouer. Comme des anthropologues, on étudie l'humain, les évolutions de comportement, dans le but de guider les marques vers des innovations qui résonnent et ont du sens. Parce qu'on est une équipe de passionnés, ce podcast a pour vocation de partager au plus grand nombre une partie des insights que nous détectons et vous emmener à la rencontre de celles et ceux qui font vivre la Social Media Intelligence dans leurs organisations. Notre ambition, vous inspirer, vous donner du grain à moudre et qui sait, envie de nous rencontrer.

[Sandra] : Bonjour chers auditrices et auditeurs, et bienvenue dans ce 9ème épisode de Vibrations by Dynvibe. Dans cet épisode, en compagnie d'Anne-Cécile Guillemot, co-fondatrice de Dynvibe, nous vous emmenons à la rencontre de Marie-Charlotte Ponsot, Global Consumer Market Insight Director au sein de la Direction de l'Innovation chez L'Oréal. Marie-Charlotte est à la tête d'une équipe répartie aux quatre coins du globe, répartie dans des hubs de recherche de L'Oréal, et dont la mission est de nourrir l'innovation en insights consommateurs et marché, pour alimenter l'innovation à 3 à 5 ans. Marie-Charlotte a partagé la manière dont la Social Media Intelligence permet d'innover non seulement dans les produits et services, mais aussi dans la manière d'approcher les gens. Elle a aussi partagé la richesse qui vient de l'écoute du consommateur, dont le niveau d'expertise va en croissant. Marie-Charlotte a aussi beaucoup partagé sur la manière dont elle s'assure de la circulation des insights en interne, un des plus gros enjeux que rencontrent les départements insights aujourd'hui. Je vous laisse vous plonger dans les propos passionnants de Marie-Charlotte. Bonne écoute !

[Sandra] : Bonjour à toutes et à tous et bienvenue dans ce nouvel épisode de Vibrations by Dynvibe. On est aujourd'hui avec Marie-Charlotte Ponsot qui est Global CMI Director chez L'Oréal et Anne-Cécile Guillemot qui est co-fondatrice de Dynvibe. Alors merci beaucoup à toutes les deux d'être là.

[Anne-Cécile] : Bonjour Sandra, bonjour Marie-Charlotte !

[Marie-Charlotte Ponsot] : Bonjour Anne-Cécile, bonjour Sandra !

[Sandra] : Pour commencer Marie-Charlotte, est-ce que tu peux te présenter à nos auditeurs et auditrices, nous en dire plus sur ton rôle chez L'Oréal et en particulier les marques sur lesquelles tu travailles ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Oui, absolument. Je suis tout d'abord très contente de participer à ce podcast et à cette discussion. Je suis Global Consumer Market Insight Director au sein de la Direction de l'Innovation. Elle regroupe les équipes CMI que je dirige et les directeurs d'innovation. La particularité c'est que cette Direction de l'Innovation est rattachée à la Recherche. Donc on est en amont des marques. Les marques, elles travaillent plutôt sur du court terme c'est-à-dire du zéro à deux ans et nous on travaille sur du moyen voir du très long terme c'est-à-dire sur du trois à cinq ans, et cela peut aller bien au-delà en fonction des projets sur lesquels nous travaillons. J'ajouterais que nous avons une particularité, c'est que nous sommes une équipe totalement internationale puisque sur les trente-cinq personnes que je dirige, quatorze sont basées à Paris, mais toutes les autres équipes se trouvent réparties dans nos hubs de la recherche, c'est-à-dire aux Etats Unis, au Brésil, au Japon, en Chine, en Corée, en Inde et en Indonésie.

[Sandra] : L'innovation, elle est globale à l'ensemble des marques du groupe, des divisions ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Absolument. Nous travaillons pour toutes les marques et toutes les catégories. Et bien sûr, nous sommes en amont mais nous sommes aussi très connectés avec les marques, puisque les innovations sur lesquelles nous travaillons aujourd'hui demain, seront des innovations qui seront lancées par les marques.

[Anne-Cécile] : Marie-Charlotte, ça fait très longtemps qu'on travaille ensemble parce que tu as été l'une de nos premières clientes. Et chez L'Oréal, vous avez été parmi les premières marques à vous intéresser à la Social Media Intelligence il y a plus de dix ans maintenant et à la mettre au cœur de votre stratégie. Comment est-ce que vous avez eu l'intuition de vous lancer là-dedans aussi tôt ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Elle est très intéressante cette question. En fait, dans notre rôle de Consumer and Market Insight Innovation, certes on doit aller chercher des opportunités d'innovations pour lancer les grandes innovations de demain, mais on doit aussi innover dans nos approches vis-à-vis du consommateur, comment on le comprend, comment on interagit avec lui. Et c'est exactement ce qui s'est passé pour la Social Media Intelligence. On a vu la montée des réseaux sociaux, des ratings and reviews et on a très vite vu que c'était une source d'informations extrêmement importante par rapport à nos problématiques d'innovation. A cette époque-là, j'avais dans mon équipe quelqu'un qui s'est très vite passionné pour ce sujet, passionné par l'information que l'on pouvait en retirer. En fait, ce que l'on a très rapidement compris, c'est que l'on passait d'un mode où l'on interrogeait le consommateur pour comprendre ce dont il avait besoin et pour voir si nos innovations répondaient à ses besoins, à l'écoute du consommateur. Et cela a été un tournant majeur. La Social Intelligence permet ça. C'est extrêmement riche parce qu'en fait le consommateur parle librement, il est très authentique et en plus il devient expert. Donc l'information qu'il partage est extrêmement riche pour nous. C'est un terreau d'innovations et d'opportunités d'innovations extrêmement important. Alors on avait vu des biais, parce que tout le monde ne s'exprimait pas sur les réseaux sociaux. On pense notamment peut-être aux cibles les plus âgées. Mais je crois que ce qu'on a vécu cette année, tellement particulière, a fait que c'est de moins en moins vrai parce qu'on est de plus en plus nombreux à s'exprimer sur les réseaux sociaux.

[Anne-Cécile] : C'est marrant parce que du coup, je pense qu'on a eu la même révélation à la même époque. C'est-à-dire que nous, on commençait aussi à travers une plate-forme uniquement et quand on a vu la richesse des insights que l'on pouvait identifier à travers les conversations de consommateurs, c'est là où on a décidé d'aider nos clients à identifier ces insights et à en tirer des orientations stratégiques. La représentativité évidemment c'est une question que l'on a tout le temps. En fait, ce n'est finalement pas tant un problème que ça, parce que ce n'est pas forcément ce qu'on recherche avec cette méthodologie. Ce qu'on recherche avec cette méthodologie, c'est plus de l'inspiration et une vision long terme. Même si les insights concernent une partie de la population, ils en restent néanmoins totalement pertinents. Enfin, selon moi.

[Marie-Charlotte Ponsot] : Absolument.

[Sandra] : Ce qui est intéressant dans ce que tu dis Marie-Charlotte, c'est que finalement la méthodologie a été poussée par une conviction dans ton équipe que c'étaient des méthodologies qui pouvaient être très utiles. Et aujourd'hui, quand on échange avec toi, avec ton équipe, on a l'impression que le web listening est maintenant très poussé par la Direction Générale. Quelle est la place de cet outil dans la stratégie d'entreprise ? Et comment les insights nourrissent le travail de la stratégie du groupe ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : En fait la Social Media Intelligence nous permet en amont de vraiment décoder des signaux faibles, de comprendre des choses que l'on voit naissantes, de les suivre et de voir comment elles se développent. Je dirais qu'au-delà de la Social Intelligence, c'est vraiment la « consumer centricity » qui est au cœur de notre stratégie. Le consommateur a toujours été extrêmement important. On l'a toujours observé, on a toujours essayé de le comprendre, de comprendre ses besoins et de faire en sorte que ce que l'on mettait sur le marché répondait le plus à ces problématiques. Mais je dirais qu'aujourd'hui, avec ce consommateur qui s'exprime sans que même on l'interroge, et bien cette « consumer centricity », elle a pris une nouvelle dimension et le consommateur est vraiment au cœur de nos préoccupations et au centre de tous nos développements. Concrètement, comment cela va se traduire ? D'abord par la présence de notre équipe à la table des décisions stratégiques. C'est-à-dire qu'à la Recherche, nous avons des grands champs d'application et il y a des équipes très resserrées qui « lead » ces champs d'application qui demain vont donner des innovations. Dans chacune de ces équipes, il y a une personne du CMI qui est là en tant que voix du consommateur. Donc ça c'est extrêmement important parce qu'on est avec cette équipe aux manettes pour piloter la stratégie de ces domaines d'application et ce vers quoi on veut aller. Ensuite le consommateur est extrêmement présent dans toutes nos discussions, dans toutes nos réunions, dans tous nos brainstormings. Je dirais qu'au-delà de pourcentages, de chiffres, de tableaux qui peuvent donner des indications sur notre consommateur, ce que l'on veut c'est que notre consommateur soit incarné et que nos chercheurs aillent à la rencontre de notre consommateur, qu'ils le voient pour que vraiment ils l'aient en tête lorsqu'ils travaillent sur des projets scientifiques d'innovation. La Social Media Intelligence permet ça ! Parce que parfois un verbatim d'un consommateur c'est beaucoup plus impactant, beaucoup plus parlant que toutes les explications que l'on peut donner en tant qu'expert. C'est toujours très impactant parce que finalement très simple et très évident.

[Anne-Cécile] : Je reviens sur ton premier point Marie-Charlotte aussi, c'est quelque chose qu'on a vu ces dernières années. Le fait que les équipes CMI chez nos clients remontent à un niveau très décisionnaire et proche de la direction et des décisionnaires stratégiques en tout cas. C'est ce qui rend le métier passionnant ! Remonter à ce niveau stratégique pour nous, c'est vraiment notre fuel de tous les jours, c'est ce qui nous passionne !

[Sandra] : Si on essaie de catégoriser un peu, on peut se dire que nos clients viennent nous voir pour des problématiques forcément très variées. Mais il y a deux grandes catégories de demandes : les clients qui veulent rester à jour avec les tendances et il y a les clients qui sont plus dans la validation de leurs orientations stratégiques. Est-ce que tu arrives à te situer dans une de ces deux catégories ou pas ? Et pourquoi ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Très clairement, nous nous situons dans le premier groupe, c'est-à-dire ceux qui veulent rester à jour avec les tendances. Parce que clairement, pour nous, la Social Media Intelligence c'est une façon de détecter des signaux faibles ou d'aller confirmer des intuitions que l'on a ou de défricher des sujets que l'on sent monter sans que l'on ait vraiment le bon angle parfois pour aller le creuser. Donc la Social Media Intelligence va vraiment permettre ça. D'autant plus qu'elle se situe un peu à la croisée des différentes expertises qui existent dans l'équipe CMI. On a des gens qui s'occupent du « market insight », qui vont aller regarder comment évoluent les marchés et puis parfois on voit des choses qui bougent et on a besoin de creuser pour essayer de les comprendre. On a des gens qui travaillent plus sur le « consumer and market insight » en tant que tel, donc ils sont plutôt sur des catégories qui vont voir des insights naissants mais qui ont besoin d'aller les défricher avant de se dire là il y a un vrai potentiel, il faut vraiment qu'on aille creuser ça. Là encore la Social Media Intelligence nous sert pour ça. Et puis il y a aussi toute la partie « for site ». Ce sont des produits que l'on peut voir apparaître, qui tout d'un coup se mettent à marcher, à être discutés sur les réseaux sociaux et ce sont aussi des fils qu'il faut que l'on tire pour essayer de comprendre quelles sont derrière les opportunités d'innovation. Julie, dans mon équipe que vous connaissez bien, qui s'occupe de la Social Media Intelligence, est complètement au cœur de ces différentes expertises, ce qui lui permet

d'être à la fois hyper pertinente dans l'information qu'elle va aller décoder pour les équipes, dans l'information qu'elle va leur apporter. Donc ça pour nous c'est fondamental et la Social Media Intelligence a ce rôle d'outil défricheur qui va nous permettre de suivre ce que l'on a pressenti ou ce que l'on a commencé à observer et de voir comment ça grandit dans le temps. C'est tellement important que l'on pousse même les équipes qui ne sont pas des spécialistes de la Social Media Intelligence à se former à cet outil, à comprendre comme on pose des questions, comme on cherche de l'information ; peut-être pour qu'ils prennent en charge des premiers sujets et que ça devienne partie prenante de leur boîte à outils de méthodologies qu'ils peuvent utiliser pour défricher un sujet.

[Anne-Cécile] : Est-ce que selon toi, parmi tous les sujets qu'on a travaillés ensemble, il y a eu des occasions où les résultats d'une étude ont pu changer une orientation stratégique sur laquelle vous étiez parti ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Je dirais plus largement qu'un résultat d'étude Social Media Intelligence peut effectivement faire changer nos orientations stratégiques. Mais ça peut aussi les faire évoluer, les invalider et où les valider. Il y a un exemple qui me paraît assez intéressant, c'est un sujet sur lequel notre collaboration a été extrêmement forte : c'est sur les ingrédients. Je crois, comme beaucoup au départ, quand on s'est intéressé aux ingrédients via la Social Media Intelligence, que c'était un peu pour comprendre ce que les consommateurs pensaient des ingrédients, mais ce qu'ils pensaient des ingrédients qui pour une raison ou une autre ils pouvaient remettre en cause. C'était extrêmement intéressant. On a décidé de prendre un peu le contre-pied de ça et de s'intéresser aux ingrédients qui étaient extrêmement plébiscités par les consommateurs. En fait, l'accès aux réseaux sociaux leur donnent accès à l'information et ils deviennent de plus en plus experts. Ils savent décoder des étiquettes. Ils savent comprendre ce que font des ingrédients. Ils savent discuter entre eux pour essayer de valider ce qu'ils connaissent pour gagner en expertise. Et on s'est dit là, c'est extrêmement intéressant de voir comment ces ingrédients résonnent auprès de nos consommateurs, quels sont ceux qui sont plébiscités, pour quelles raisons et qu'est-ce qu'ils en attendent ? Quand cela rencontre toute l'expertise, toute la science que peuvent apporter nos chercheurs et toutes leurs connaissances au niveau des formulations, là on a des territoires et des opportunités d'innovations qui sont absolument majeures. Donc pour nous, cet observatoire des ingrédients qu'on a travaillé ensemble, ça devient une source majeure d'inspiration pour l'innovation.

[Anne-Cécile] : Tu l'as dit tout à l'heure, vous êtes une équipe très internationale. Première question, comment est-ce que vous vous assurez de la circulation des insights au sein de ton équipe ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : C'est une très bonne question. On a beaucoup travaillé pour essayer de voir comment on pouvait bien se connecter et être sûr que l'information circulait bien entre nos différentes équipes. Je pense qu'on va continuer de progresser sur le sujet. Je dirais que la première chose que nous faisons, c'est que nous construisons ensemble la roadmap CMI et innovation, en prenant les inputs de chaque équipe. Cela nous permet de savoir exactement ce sur quoi chacun d'entre nous va travailler et de savoir très en amont, ce sur quoi on va collaborer, quel que soit l'endroit où l'on se trouve, que ce soit quelqu'un qui est en Chine avec quelqu'un qui est aux US et comment les équipes vont se nourrir les unes avec les autres. C'est un rôle qui est fondamental d'animation de ces communautés et qui est plutôt pris en charge par l'équipe basée à Paris. Mais c'est vraiment un rôle d'animation. De plus en plus, on voit aussi que les hubs se parlent entre eux : des sujets qui correspondent plus à un sujet asiatique sont des sujets qui peuvent être traités par les US. Les personnes parlent entre elles sans que ça repasse par l'équipe centrale. Donc on a, peu à peu, amené beaucoup de fluidité dans nos échanges avec des gens qui sont très demandeurs de collaborer et qui finalement s'aperçoivent aussi que beaucoup de choses voyagent à travers les réseaux sociaux. Par exemple, des insights asiatiques que l'on voit en Asie peuvent devenir extrêmement pertinents et être très intéressants pour les Etats-Unis.

[Anne-Cécile] : Oui, c'est la perméabilité des tendances. Cela peut naître dans un pays et très vite, à travers les médias sociaux, se répandre. Je dirais aussi que le Covid nous a pas mal aidé. J'imagine que c'est le cas pour toi aussi. Le fait d'être digitalisé maintenant, lorsque l'on rend une étude, là où l'on avait trois personnes dans une salle en présentiel avant, ça nous arrive d'avoir cinquante à soixante personnes connectées en même temps à travers le monde. Pour ça franchement c'est vraiment génial. Cela donne une puissance de partage qui ne serait jamais arrivée auparavant.

[Marie-Charlotte Ponsot] : Absolument, je suis tout à fait d'accord avec toi. Je crois qu'avant cette crise on avait les gens qui étaient ensemble en présentiel, puisque c'est le grand mot de l'année 2020. Et puis il y avait les gens avec lequel on était plus connecté à distance. On s'est tous retrouvé sur le même plan, c'est-à-dire connecté à distance. Pour une équipe internationale comme la nôtre, ça a fait tomber toutes les frontières, toutes les barrières parce que l'on était tous à distance. Alors ce qui restait un peu compliqué c'était le décalage horaire. Mais ça aussi on a appris à travailler indépendamment, c'est-à-dire qu'on avait des équipes qui pouvaient commencer à réfléchir sur un sujet et puis d'autres prenaient le relais. On arrivait à se retrouver dans un « entre deux » en termes d'horaires pour conclure. Finalement cette année, absolument extraordinaire au sens premier du terme, a renforcé l'esprit collectif.

[Anne-Cécile] : Votre rôle donc, c'est d'aller dénicher ces tendances, les analyser, les décrypter et de nourrir aussi des équipes en interne. On a parlé à l'instant de la communication au sein de ton équipe, mais du coup, comment vous communiquez auprès du reste des équipes réelles que vous devez nourrir avec ces insights ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Il y a quelque chose qui est très important pour que les insights circulent, c'est qu'il faut se sentir responsable de la transformation de cet insight. A partir du moment où vous êtes responsable, c'est-à-dire responsable jusqu'au moment où le produit va être mis sur le marché, quelque part vous n'avez qu'une envie et qu'un objectif, c'est que cet insight voyage. Alors pour ça, nos premiers clients internes bien sûr, ce sont les personnes qui vont transformer nos insights en idées produits, en concepts et ce sont les directeurs d'innovation. Donc là, on est totalement connecté. On travaille vraiment ensemble parce qu'ensuite il va falloir qu'on aille pousser notre idée d'innovation auprès des laboratoires et qu'eux transforment l'idée en réalité, que ce soit un produit ou un service. La façon dont on le fait, ce n'est pas tellement en allant faire des présentations, c'est vraiment en travaillant en mode projet. On se rassemble bien sûr, on va partager nos enseignements, nos insights mais ensuite on va travailler ensemble sur comment on le transforme. Quand on passe de l'insight à la transformation, vous avez autour de la table des gens qui sont des experts de cet insight et puis des gens qui vont transformer cet insight pour lui donner vie et l'incarner dans un produit. Donc on va accompagner tout ce processus. Ce qui est important aussi, c'est que ces projets arriveront sur le marché d'ici 3 ans, 5 ans, 10 ans. C'est très important aussi que l'on embarque les marques sur ces innovations. Très en amont on va aller partager ces nouveaux territoires d'innovation pour que lorsque l'on mettra l'innovation ou le produit, à disposition des marques, ils soient prêts à le transformer et à le lancer, bien sûr, dans l'équité de leur marque et de leur portefeuille de produits et qu'ils le lancent de façon extrêmement puissante et importante. Notre ambition c'est vraiment de créer peu mais des innovations qui soient vraiment majeures.

[Anne-Cécile] : Ça me fait penser à une chose que l'on dit nous en interne, c'est que l'on ne veut pas être le prestataire de nos clients, mais un vrai partenaire. Et c'est un peu ça, ton équipe c'est le partenaire des marques et des équipes en interne.

[Marie-Charlotte Ponsot] : C'est exactement ça. Nous sommes les partenaires des laboratoires et des marques et les laboratoires et les marques sont nos partenaires. On ne va pas faire un brief en disant « voilà l'insight, vous le transformez en produit et puis on se revoit dans quelques mois ». On va travailler ensemble du début jusqu'à la fin pour que cette innovation soit d'abord extrêmement

ambitieuse, qu'elle soit visible par le consommateur et qu'elle ait un niveau de performance qui soit à la hauteur de l'exigence de nos consommateurs.

[Sandra] : Tu en as un peu parlé Marie-Charlotte, l'année 2020 nous a poussé à revoir un certain nombre de choses dans nos manières de travailler et le travail collaboratif est au cœur des sujets d'innovation et des sujets sur lesquels ton équipe travaille. Comment l'année 2020 a bouleversé votre façon de faire et comment tu envisages le futur de ce travail collaboratif ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Effectivement elle a été extrêmement bouleversante. D'abord parce que concrètement quand cette crise sanitaire est arrivée, il y a beaucoup de choses qui se sont un peu stoppées. On avait des études qui étaient sur le terrain, c'est-à-dire avec des consommateurs qui étaient interrogés etc. Tout ça s'est arrêté. On se posait beaucoup de questions aussi par rapport au biais que cette situation incroyable pouvait créer dans tout ce que l'on était en train d'observer, de travailler. Finalement, la première façon de trouver des réponses ça a été de regarder avec la Social Intelligence, qu'est-ce que nos consommateurs vivaient, disaient, partageaient. En plus, ils étaient eux-mêmes dans la même situation que nous, c'est-à-dire chez eux. Donc, ils s'exprimaient de plus en plus et on avait de plus en plus de consommateurs différents qui s'exprimaient. Ça a été extrêmement important parce que l'on est resté très connecté avec nos consommateurs pendant cette période. La Social Media Intelligence nous a permis de continuer à comprendre les consommateurs, à décoder ce sur quoi ils étaient en train d'évoluer. Cette crise elle a accéléré de façon incroyable des tendances qui étaient déjà là. Là encore en ayant quelqu'un comme Julie qui pouvait continuer à défricher des sujets à l'aide de la Social Media Intelligence, c'était pour nous une formidable source d'informations dont on avait absolument besoin.

[Sandra] : Alors pour terminer, on aime bien finir sur cette question-là, parce que cette année, on l'a dit, a été bouleversante. On a une vraie conviction chez Dynvibe, qui est toujours que la crise c'est aussi l'occasion de faire le point et de se réinventer. Qu'est-ce que cette crise aura eu comme impact positif d'après toi Marie-Charlotte ?

[Marie-Charlotte Ponsot] : Je pense que le mot, pour moi, qui résume l'impact positif de cette crise, c'est le mot collectif. On l'a dit. Il a créé au sein de mon équipe un esprit collectif extrêmement important en abattant toutes les frontières physiques qui pouvaient exister. Mais je pense qu'au-delà de ça, il nous a permis de développer quelque chose en laquelle je crois énormément, surtout dans un contexte d'innovation, qui est l'intelligence collective. L'intelligence collective, en mettant autour de la table toutes les meilleures expertises que vous pouvez avoir et la diversité d'expertises que vous pouvez avoir au sein d'une équipe, vous pouvez franchir des montagnes ! Vous pouvez relever des défis absolument colossaux parce que vous allez mettre sur ces défis des gens extrêmement motivés et qui ont tous une partie de la solution. Je pense qu'au-delà de mon métier d'innovation, pour inventer le monde de demain comme disent certains, ou pour un retour à la normale, ou pour peu importe que ce que les gens disent, je pense que ce qui va nous permettre de rebondir, ça va être l'intelligence collective. J'en suis persuadée à 200%.

[Anne-Cécile] : C'est une discussion qu'on a eue toutes les deux récemment sur la réorganisation de nos organisations. Nous, clairement, c'est ce qu'on a cherché à faire pendant cette période-là en mettant en place des méthodologies d'organisation basées sur l'intelligence collective. On en voit les bénéfices immédiats et surtout on permet aux gens de trouver le sens dans leur quotidien et c'est génial.

[Marie-Charlotte Ponsot] : Absolument. Et ça, c'est un autre mot qui est très important : le sens. Je pense que plus que jamais, on va avoir besoin de sens et c'est vrai aussi dans nos métiers, dans notre travail, dans ce que l'on fait, c'est quel est le sens de ce que l'on fait. Et je pense que tu as tout à fait

raison. Cette intelligence collective, cette possibilité de faire travailler des gens sur des choses qui les passionnent et où on ne les attendait pas forcément, va créer ce sens. Et c'est fondamental.

[Sandra] : Merci beaucoup à Marie-Charlotte pour son témoignage, aussi bien sur son rôle que sur sa vision de l'innovation et du futur du travail collectif. Une de ses idées a particulièrement résonné pour nous, c'est celle de la notion de responsabilité des insights. Cette idée que quand on se sent responsable de la transformation effective d'insights en solutions innovantes pour le consommateur, on trouve des moyens pour s'assurer que l'insight circule et arrive aux bonnes personnes dans l'organisation. Pour toute question ou pour échanger sur cet épisode, contactez-nous à l'adresse mail [vibrations@dynvibe.com](mailto:vibrations@dynvibe.com). Merci beaucoup pour votre écoute, et on se retrouve dans 3 semaines pour un nouvel échange avec un acteur des insights.