



L'innovation en matière de produits et de services constitue l'un des moteurs des marques et des enseignes, quelle que soit la taille de l'entreprise. Innover, c'est montrer que la marque est bien vivante et que l'entreprise sait créer de la valeur.



iBook d'Apple ou comment sortir des sentiers battus pour surprendre

Le design était, à ses origines, source d'invention et d'innovation, identifiées par des marques. Lorsqu'on parlait encore d'arts et de métiers, d'esthétique et de fonctionnalité, on parlait au moins d'une "fonction". Cette fonction, défendue par un styliste comme Victor Papa-

Le design à l'appui

nek, était centrale dans les projets d'innovation. Mais le design, rebaptisé "design de communication", s'est mis au service des marques : identité visuelle, emballages, espaces commerciaux... Certes, stratégiquement, lorsqu'on crée un emballage, on tient compte des fondements de la marque. Mais si le design ne désigne plus que cela, où est passée l'innovation ? À force de considérer le design dans sa seule dimension esthétique au service de la stratégie de marque, les gestionnaires de marques n'ont-ils pas oublié l'innovation ? Et si l'on simplifiait : les marques - principalement celles gérant le court terme - n'ont-elles pas tué elles-mêmes l'innovation ?

Rassurons-nous : on voit naître, surtout en temps de secousse économique comme celle que nous connaissons, des champs nouveaux pour la marque et le design. L'innovation en est le

*Jean-Jacques Urvoy est expert en stratégie de marque, en design et en innovation, et dirige Urvoy Conseil (www.urvoyconseil.com).

Les exemples de cet article sont tirés de l'ouvrage de Jean-Jacques Urvoy et Sophie Sanchez paru aux éditions Eyrolles en janvier 2009 : Le Designer.

principal. On y est contraint, souvent : alors qu'on ne croit pas, à tort, à une pénurie de pétrole dans quarante ans, aucune marque n'incarne vraiment une innovation en transport, sauf à faire des effets de communication. Il y a beaucoup de spécialistes en innovation, mais peu qui savent traduire une étude en réalisations concrètes.

L'innovation a pour but de faire avancer la marque associée, d'enrichir le secteur d'activité de l'entreprise, de donner au consommateur ou à l'utilisateur une nouvelle expérimentation de la marque au travers d'un nouveau produit ou service, et de motiver les équipes en interne. Elle peut amener un nouvel usage, entraîner un nouveau point de vue lié à la marque. Voire en changer les valeurs, le positionnement. Qui met en œuvre l'innovation ? Il reviendrait aux directions de marque

niques, des produits et des services nouveaux. Même s'ils sont créatifs, ils ne peuvent pas tout imaginer. S'il est intéressant de les consulter pour savoir s'ils achèteraient un objet ou service porteur d'une innovation endossée par une marque donnée, ils ne sont plus capables d'anticiper, de projeter, et au final d'innover. Ce n'est pas leur métier, c'est justement celui des designers et des experts en marque, intégrés ou non dans les entreprises.

Dans les écoles françaises d'ingénieurs, la marque et le design ne s'enseignent toujours pas en 2009. C'est même tabou, voire

100 000 Bic phone "prêts à l'emploi"
vendus depuis le lancement en juillet 2008



d'innovation des marques

Le design est perçu
comme esthétique, alors
qu'il est un levier d'innovation.

et de design de le faire. Le "management par la marque" semble peu mis en œuvre dans les entreprises françaises : chacun invente, innove, un peu dans son coin. Pour un consultant en marques et en innovation, il y a tant d'innovations dormantes qui ne sont pas mises au service de la marque, par manque de curiosité des entreprises !

La marque innovante : une question d'experts et de formation

Puisqu'une marque ne vit pas sans innovation, on peut s'interroger sur le fait qu'on ait tant fait confiance, à la fin du XX^e siècle, aux consommateurs. Outre le fait qu'ils consomment maintenant différemment, on ne peut plus leur demander, tant le monde est complexe, d'imaginer des solutions tech-

communication

suspect : "C'est du marketing." Le design est perçu comme esthétique, alors qu'il est un levier d'innovation. À ce compte, nos ingénieurs ne seront bientôt plus que les exécutants, des concepteurs travaillant ailleurs. De la même façon, dans les écoles de design, où les étudiants tendent à mélanger "art" et "design", on ignore la marque et la technique. Pis : les écoles de commerce s'intéressent plus à l'achat d'espace qu'aux techniques d'innovation et de créativité. Dans ces conditions, comment nos marques peuvent-elle être prêtes à innover dans les années à venir ?

Marque et innovation : une subtile cohabitation

Si les marques ont besoin des innovations pour perdurer, les innovations ont besoin des marques pour être repérées et exploitées. Par son histoire, son savoir-faire, sa culture ou l'aura de son fondateur ou de son président, la marque d'entreprise a acquis une légitimité et cautionne l'innovation. Celle-ci peut être portée par plusieurs marques (par exemple une avancée technique comme l'écran tactile). La différence se fera dans la façon dont les marques, avec tout ce que chacune véhicule, se l'approprient. C'est le supplément d'âme de la marque qui alors décide. Pour lancer un téléphone prêt à l'emploi et simple d'utilisation, Orange n'a pas hésité à faire appel à Bic, qui par sa marque, symbole de simplicité par excellence, qualifie immédiatement le produit Bic phone. Innover n'est plus l'apanage de génies solitaires. Il faut jouer collectif. Innover, c'est investir, mais c'est aussi remettre en jeu une marque, une activité, les modes de développement et d'organisation de l'entreprise. Des risques que les grandes marques ont davantage les moyens d'assumer que les petites ou moyennes entreprises.

Innover n'est pas tricher

Certaines marques se contentent d'être suiveuses, ou de tricher en proposant des habillages d'innovation. Les causes de cette frilosité ? La course aux économies, des délais de création de plus en plus courts, des processus de décision qui sclérosent l'initiative et la créativité. Nombreuses sont les entreprises qui appréhendent l'innovation dans sa seule dimension esthétique : un emballage plus beau, un nouveau parfum, une nouvelle couleur... Or l'innovation est une démarche qui vise au changement, voire à la rupture. Ce qui fait le succès depuis plus de trente ans d'une marque comme Apple, c'est sa capacité à toujours surprendre en sortant des sentiers battus. Même



Orka, gant de cuisine en silicone

Si les marques ont besoin des innovations pour perdurer, les innovations ont besoin des marques pour être repérées et exploitées.

constat pour Dyson. L'objectif de cette entreprise et de son fondateur James Dyson, inventeur de l'aspirateur cyclonique (sans sac), n'est pas simplement de vendre les produits que le marché et les consommateurs souhaitent, mais de concevoir des produits innovants.

Innover par le design fonctionnel

L'innovation est une ressource pour les marques naissantes comme pour les marques installées. L'innovation n'est pas la chasse gardée des grandes entreprises. Les exemples d'entreprises moyennes qui innoveront sont nombreux, comme Urban Food et ses nouvelles solutions alimentaires, sorbets de glace conditionnés dans des tubes façon crème solaire. Plus petites, plus souples et plus réactives, les structures de taille moyenne, qui n'ont pas les contraintes des grandes, sont parfois pionnières. Mastrad est un autre cas d'école. Cette PME française s'est fait remarquer par des produits comme son savon d'acier Deos, qui supprime des mains les odeurs persistantes, et son gant de cuisine en silicone Orka. Le secret

de cette réussite repose sur trois ingrédients : l'innovation technique, l'ergonomie et le design. Il ne s'agit pas d'un design cosmétique, mais d'un design réellement fonctionnel. Et c'est là que réside la clé pour s'imposer comme marque à part entière et pérenne, à l'image d'Oxylane (ex-Decathlon Création). Avec cent vingt stylistes repartis entre les marques et les centres de conception (quatre en France et un en Chine), Oxylane fait du design et de l'innovation un outil stratégique, sous la houlette de Philippe Picaud. Le design est au service de Decathlon et maintenant d'autres enseignes, à travers de marques qui ont su s'installer grâce à une démarche collective, associant chef de produit, ingénieur, acheteur, expert, consultant... Toute sa force réside dans l'organisation et le management du design, qui donne le maximum d'autonomie aux marques tout en gardant une unité, une identité forte. Et si l'innovation du moment était la prise de conscience qu'innover est une dimension incontournable d'une marque ? ■



LIVRE BLANC SUR LES CONSUL TATIONS **DESIGN**

ASSOCIATION  DESIGN CONSEIL

L'Association Design Conseil (ADC) publie un Livre blanc sur les méthodes à suivre et si possible à respecter pour choisir une agence lors d'une compétition du design.

Livre blanc de l'ADC sur les consultations design

Un projet de design puise dans les racines, les valeurs de la marque. Il s'appuie sur un travail d'échanges, de partage, et de compréhension mutuelle.

Aussi une compétition de design consiste avant tout pour une marque à choisir un partenaire pour l'accompagner sur le long terme, et non pas à sélectionner un projet donné à un instant *t*.

Rencontrer les agences chez elles, prendre le temps de comprendre leurs différents métiers du design, c'est la seule méthode pour faire le bon choix et s'assurer de construire dans la durée un projet pertinent, efficace et pérenne.

Le Livre blanc propose huit règles du jeu pour une compétition équitable

- 1 DU FAIR-PLAY**
POUR COMMENCER...
 - 2 MODE D'EMPLOI OBLIGATOIRE !**
 - 3 TOUT TRAVAIL MERITE SALAIRE**
 - 4 CONNAITRE VOS CRITERES**
DE CHOIX
 - 5 PAROLE AUX**
DECISIONNAIRES
 - 6 ALLER JUSQU'AU TEST ?**
 - 7 UNE COURSE RIGOREUSEMENT**
ORCHESTREE
 - 8 ET SI NOUS NE GAGNONS PAS ?**