

Trouver le code culturel de la marque permet de définir la vraie raison du succès d'un programme d'innovation, et de le prolonger.

Face à l'innovation, l'entreprise est confrontée à un choix ternaire. Soit l'innovation justifie la création d'une nouvelle marque, du type Nescafé, soit son modèle économique justifie la création d'une entreprise, du type Nespresso, soit l'innovation peut servir une marque existante, du type Nescafé *Espresso*. C'est ce troisième cas qui est analysé ci-après. L'idée est de partir du cœur de la marque pour innover, et non d'éléments qui lui sont exogènes (mode, tendances...). Or souvent, c'est l'inverse qui se produit : le département de recherche et développement génère des innovations, fruits de son travail, et c'est à la charge du marketing de valoriser l'innovation parmi les marques. Lorsqu'on sait que 95 % des ressources mises sur l'innovation sont investies en pure perte, selon Ipsos, il peut être intéressant de procéder autrement.

La marque, un programme d'innovation

Pourquoi partir de la marque pour innover ? Juridiquement, ce qui fonde la marque, c'est la création et l'enregistrement d'un nom original dans une classe donnée de produits et de services. Une marque forte donne un sens à ses produits, une première direction pour axer leur développement. Ainsi Tefal a libéré les ménagères de la corvée du nettoyage des poêles, grâce à l'innovation du revêtement antiadhésif. Tout ce qui facilite la cuisine constitue un axe d'innovation pour la marque. L'introduction de Tefal Ingenio (un manche amovible pour plusieurs poêles) a été un succès, parce que l'amélioration du rangement à travers le gain de place facilite également la vie, tout en suscitant des économies. Nescafé, après avoir inventé le café lyophilisé, se devait d'inventer un espresso de même qualité, car la consommation du café monte en gamme, grâce notamment au succès du système Nespresso. L'ipod est le prolongement naturel du Mac et de son système iTunes. Le message est donc : avant de réinventer la roue, cherchez à innover à partir de vos fondamentaux.



Pourquoi et innover

Produit et symbole

La marque n'offre pas que des produits, elle propose un monde. La force d'une marque n'est pas seulement d'innover sur le plan utilitaire, mais aussi sur le plan symbolique, de proposer non pas de purs objets, aussi utiles soient-ils, mais des mondes accueillants où les individus ont envie de se projeter. Des mondes qui ont une signification, des valeurs qui nous parlent, des mondes qui constituent "*des organisations salvatrices du réel, des assurances contre le chaos*", pour reprendre les mots de l'écrivain Alessandro Baricco. Dès lors que l'on change d'échelle conceptuelle en passant du produit au monde qu'il anime, on ouvre de nouveaux horizons à la marque, de nouvelles sources d'innovation. Bonne Maman évoque la figure nourricière familiale, qui crée des recettes délicieuses comme autrefois. Pourquoi se limiter aux confitures ? L'idée est d'élargir le champ d'action de la marque.

*Directeur de Lewis Moberly
Auteur de La Chair des marques, Éditions Management & Société, 2008.

Si elle forme un monde, comment le compléter, l'habiter pour élargir son influence ? Les marques de mode investissent avec succès d'autres catégories de produits, comme la joaillerie (Chanel, Dior). Inversement, les marques de joaillerie entrent avec le même succès dans l'univers des parfums (Van Cleef & Arpels, Boucheron).

La marque n'existerait pas sans le public qui la consomme

Paul Klee évoquait avec justesse *"ceux qui en les regardant faisaient la moitié des tableaux"*. La marque, qui constitue une œuvre à part entière, ne fonctionne pas différemment. Dès lors, les individus clients de la marque peuvent l'inspirer en faisant part à l'entreprise de leur expérience, de leurs désirs, même si ceux-ci ne sont pas formulés de manière consciente. Lorsque ces personnes sont devenues des fans de la marque,

de soie". A la marque d'écouter ses clients non pas directement et rationnellement (décrivez-moi le produit idéal), mais de manière indirecte et projective, pour explorer l'imaginaire d'un produit et identifier l'écart du produit par rapport aux attentes, conscientes ou inconscientes.

La marque joue un rôle déterminant pour valoriser une innovation grand public

Qui se souvient que Philips et Sony ont co-inventé le CD, ou disque compact ? La marque est ce qui permet à l'entreprise d'implanter durablement une innovation produit dans l'esprit du grand public. En nommant puis en donnant une identité visuelle à un produit, la marque s'approprie l'innovation. Ce passage de la formule du produit à la formulation de la marque va décider de son échec ou de son succès à long terme. Ainsi Bio de Danone, rebaptisé Activia, a fragilisé BA des Laiteries Saint-Hubert grâce à la supériorité de sa marque et de ses moyens. Pour réussir dans une société de consommation devenue société de communication, il faut associer aux chercheurs de l'entreprise des ingénieurs du sens, qui vont traduire en signes immatériels l'innovation matérielle. Le passage de la matière à la manière est fondamental pour la réussite d'un produit. Si on prend l'exemple d'un échec comme Essensis, de deux choses l'une : soit le produit est inefficace, soit il est efficace et dans ce cas le design de la marque aurait dû être plus en rupture, pour coder l'innovation dans les produits. Les pots de yaourt roses ont donné l'impression d'une innovation en surface, sans contenu.

À la recherche du code culturel

À ce stade, vous pouvez vous dire : tout cela est irréfutable, mais nous le pratiquons déjà à travers nos études qualitatives et prospectives. En êtes-vous bien sûr ? Êtes-vous convaincus de connaître tous vos fondamentaux ? Même ceux qui sont immergés, latents et parfois dissimulés ? Si oui, quels sont-ils ? Pouvez-vous les formuler de telle sorte qu'ils expliquent vos succès et vos échecs ? Il est désormais scientifiquement établi qu'une grande partie de notre activité mentale opère de manière inconsciente, selon des codes culturels qui nous influencent sans que nous soyons en mesure de les

comment à partir de l'ADN ?

La force d'une marque n'est pas seulement d'innover sur le plan utilitaire, mais d'innover sur le plan symbolique, de proposer non pas de purs objets, mais des mondes accueillants où les individus ont envie de se projeter.

elles peuvent cocréer pour elle. Lorsque nous avons renommé et repositionné Yoplait Double Douceur en Yoplait Perle de Lait, ce qui a doublé les ventes à produit et prix égaux, nous avons été inspirés par les fans du produit, qui nous le décrivaient comme *"une crème de soin aussi délicate qu'une caresse"*

Paul Klee évoquait avec justesse
 “ceux qui en les regardant faisaient la
 moitié des tableaux”. La marque, qui
 constitue une œuvre à part entière,
 ne fonctionne pas différemment.

formuler de manière spontanée. Si tel est le cas, il convient de déterminer lequel influence vos consommateurs, la perception et l'appréciation qu'ils ont de votre marque. Une étude qualitative traditionnelle ne peut fournir ce type de résultat, il faut une technique d'étude qui permette d'explorer l'inconscient, pour mettre à jour ces codes culturels.

Prenons l'exemple du chocolat, que tout le monde adore, en “déclaratif”. Il est pourtant inconsciemment tabou, pour au moins trois raisons. Il est régressif (surtout au lait), dissolvant (“on fond avec le chocolat...”) et métamorphique, c'est-à-dire qu'il peut prendre toutes les formes, rappelant le stade enfantin par opposition au stade adulte stabilisé dans une identité familiale et sociale. On observe, factuellement, que les deux tiers des ventes de chocolat se font pendant les périodes de Noël et de Pâques, qui sont des fêtes, c'est-à-dire des mo-

ments où transgresser les interdits est permis. Dès lors l'analyse montre que donner une forme solide, distinctive, au chocolat, un moule, constituait un repère fort pour le consommateur. La sculpture est donc un axe d'innovation pour les chocolatiers, et force est de constater que leurs grands succès reposent sur ce code : la *barre* Toblerone, le *rocher* Suchard, Ferrero *Rocher*, Lindor...

Trouver le code culturel d'une catégorie, c'est bien trouver celui de la marque, c'est encore mieux. Dès lors qu'une

équipe a percé ce secret, les principes peuvent trouver leur application de manière productive.

Le code de la marque permet de définir la vraie raison du succès de son programme d'innovation, donc de le prolonger. Il permet de filtrer les tendances, pour ne retenir que celles qui sont pertinentes pour la marque à un instant t. Il permet de développer le monde de la marque sur le plan symbolique, et d'y loger de nouveaux objets ou services. Il permet d'interpréter correctement et de façon

créative des aperçus sur les consommateurs. Dans l'exemple de Perle de lait, une spécialité laitière, c'est un goût mais aussi une parenthèse dans la vie quotidienne que la marque doit qualifier. Le code de la marque permet donc aux ingénieurs du sens de régler la formulation de la marque de manière efficace. Innover à partir de son ADN est un axe stratégique pour les entreprises. ■

LA REVUE DES MARQUES

Editée par Prodimages (Association pour la promotion et la diffusion des marques),
 71, avenue Victor-Hugo, 75116 Paris
 Tél : 01 45 00 93 86
 E-mail :
 laviedesmarques@ilec.asso.fr

Directeur de la publication :
 Olivier Desforges

Conseil de la direction :
 Gilles Pacault

Rédacteur en chef :
 Jean Watin-Augouard

Conception graphique :
 Pégase : 01 42 80 28 38
 Maquette : Françoise Vidal

Comité éditorial :
 Marc Alias (Procter & Gamble),
 Bénédicte Bon (L'Oréal),
 Hugo Charoussat (3M),
 Cyril Charzat (Heineken Entreprise),
 Olivier Desforges,
 Jérôme François (Nestlé France),
 Gilles Pacault, Jean-Jacques Petit,
 Hervé Renard (Fromageries Bel),
 Véronique Noël (Beiersdorf),
 Pascal Tanchoux (Kraft Foods France),
 Véronique Tassinigny (Lesieur).

Comité de rédaction :
 Bénédicte Bon,
 Gilles Pacault, Jean-Jacques Petit,
 Jean Watin-Augouard.

Par ordre alphabétique, ceux qui ont collaboré :
 B. Auckenthaler, P. Cahen, P. Civanyan,
 P.-L. Desprez, C. Gatard, J.-C. Grall,
 B. Jullien, J. Lambert, E. Laur-Pouédras,
 G. Lewi, S. Sanchez, F. Tapiro,
 J.-J. Urvoy, J. Watin-Augouard.

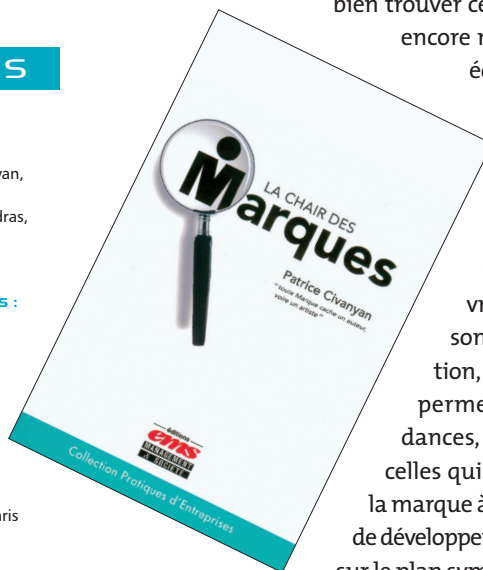
Régie publicitaire/Abonnements :
 Régis Laurent SEEPP SA
 7, rue du Général Clergerie,
 75116 Paris
 Tél : 01 47 27 50 05
 Fax : 01 47 27 53 06
 e-mail : seepp@wanadoo.fr

Administration :
 Prodimages, Martine Loise,
 71, avenue Victor-Hugo, 75116 Paris
 Tél : 01 45 00 93 86
 Fax : 01 45 00 16 00
 e-mail : martine.loise@ilec.asso.fr

Rédaction :
 Jean Watin-Augouard
 93, rue de la Santé, 75013 Paris
 Tél : 01 45 89 67 36
 Fax : 01 45 89 78 74
 e-mail : jwa@tmride.fr

N° de Commission paritaire
 0409688905

Imprimerie :
 La Fertoise - Z.A la Cibole
 route de Marnes - BP 115 - 72 405
 La Ferté-Bernard cedex



La Revue des Marques est imprimée sur papier écologique.

La + forte progression de la presse quotidienne*

+ 19%
en un an



* Source EPIQ 2007-2008. LNM Ensemble 15 ans et plus. Évolution vs 2007-2008 : + 382 000 lecteurs.