

Tout le monde en parle,
tout le monde en fait.
L'innovation n'est plus
seulement importante,
elle est devenue vitale.



Innover POUR SURVIVRE

Dans un monde très
compétitif, innover est
désormais synonyme
de “survie”, quels que
soient les marques et
les marchés.

Qui aurait imaginé, il y a seulement dix ans, que des marchés comme l'eau, le lait ou les produits d'entretien auraient pu être aujourd'hui aussi innovants ? Que des marques établies comme Dior, Mercedes, Coca-Cola ou Evian puissent se remettre en question, encore et toujours surprendre ? Pour autant, l'innovation est de plus en plus difficile : 50 à 70% des nouveaux produits lancés sont des échecs (70% selon source AC Nielsen BASES, 50% selon source MarketingScan). Les copies sont devenues systématiques et déferlent de plus en plus vite, obligeant les produits et marques innovants (*first to market*)

* Nathalie Joulin a exercé pendant quatorze années le métier de marketing, d'abord chez Procter & Gamble, puis chez Reckitt Benckiser où elle a été Directrice Marketing France pendant sept ans. A lire : “les coulisses des nouveaux produits”, aux Editions d'Organisation.

à s'imposer très vite et fortement s'ils veulent perdurer. Cela implique des budgets importants tant en communication qu'en distribution, barrières à l'entrée non négligeables. Très coûteuse avant d'être une source de croissance et de profits futurs, l'innovation s'impose comme un sujet particulièrement critique dans les entreprises.

L'innovation ne s'invente pas !

Cette assertion, volontairement provocante, recèle l'idée que l'innovation ne s'improvise pas : pour réussir de façon pérenne, elle nécessite une démarche volontariste, ainsi que des individus "catalyseurs", internes et externes, réunis par un vrai travail d'équipe. Peu importe qui a eu l'idée, l'important c'est de la réaliser, tous ensemble. La citation de Louis Schweitzer, PDG de Renault est, à ce titre, révélatrice : "l'Espace, ce n'est pas nous qui l'avons

tions à ces attentes ou besoins qui, du point de vue technologique, ergonomique ou sensoriel, vont apporter une valeur ajoutée indéniable, voire révolutionner les usages en créant des ruptures. Le téléphone portable a créé une rupture qu'aucun consommateur ne pouvait imaginer...

Ainsi, une innovation réussie est la rencontre entre une compréhension profonde des consommateurs et la réalisation la meilleure pour répondre aux attentes. Elle implique de pouvoir se projeter dans le futur, d'anticiper les avancées technologiques, les imaginaires de consommation futurs qui généreront les envies des consommateurs de demain. Par exemple, si tout le monde a envie de produits de "ressourcement" aujourd'hui (produits du terroir, produits régressifs, naturalité, ...), les envies des consommateurs seront sans aucun doute différentes demain, ne serait-ce que par contradiction, simplement pour changer.'

Même si le hasard joue un grand rôle dans l'émergence d'idées, il faut provoquer ce hasard, le stimuler, en permanence.

Une innovation réussie implique de pouvoir se projeter dans le futur, d'anticiper les avancées technologiques, les imaginaires de consommation futurs qui généreront les envies des consommateurs de demain.

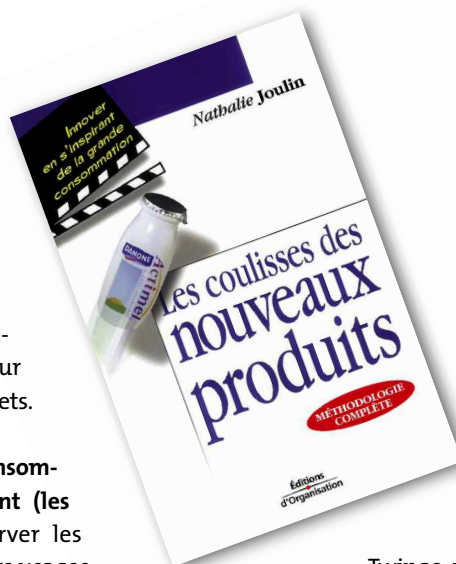
inventée... On l'a fait." Tout ceci n'exclut pas la créativité, bien au contraire - on verra que cette créativité doit exister tout au long de la chaîne de création d'un nouveau produit, et pas seulement au niveau de l'idée de départ -, mais réussir implique également du labeur, de la sueur et une formidable volonté. Aujourd'hui, il ne suffit pas d'avoir une bonne idée, il faut avoir la meilleure, et surtout la réaliser, le plus vite possible. Là, réside le véritable challenge. Il faut toujours avoir en tête que lorsqu'on a une idée, aussi bonne soit-elle, quelqu'un d'autre, ailleurs, l'a sûrement en même temps que nous : c'est un formidable aiguillon pour avancer plus vite et se montrer plus exigeant. Regardez l'exemple incroyable des pastilles 3 en 1 pour les lave-vaisselles : les trois marques concurrentes au niveau mondial ont toutes lancé le même mois (avril 2001) des pastilles 3 en 1 (sels et rinçage intégrés au lavage), après des années de recherche et développement... ! C'est dire combien la compétition est dure. Une "vraie" innovation doit faire du sens pour le consommateur, lui apporter un bénéfice tangible. Certes, les consommateurs ne sont pas créatifs, mais mieux les comprendre et les observer est sans nul doute la clé pour générer de vraies innovations qui répondent à de vrais besoins. Ensuite, toute la créativité consiste à trouver des solu-

Neuf étapes identifiées

1 Créer un environnement favorable : faire de l'innovation une stratégie d'entreprise, avec une vision claire, des stratégies de marques partagées à court et à long terme par les principaux acteurs de l'entreprise, et une implication forte du Top management. Mettre en place une organisation avec des gens clairement identifiés et responsables, mais également des processus et des outils. Simplicité et flexibilité doivent présider dans le choix des organisations, comme par exemple les "innovation leadership teams" dans certaines entreprises, dédiés à encourager, coordonner, et piloter les nouvelles idées et nouveaux projets au sein de catégories internationales.

2 Définir des objectifs d'innovation précis par marque : essayer d'être le plus ambitieux possible, (selon un proverbe

1 - &LOEB INNOVATION a développé une théorie riche et quantifiée sur les cycles d'imaginaire qui permet non seulement de mieux comprendre les succès ou échecs passés en matière de consommation, dans tous les domaines, mais surtout d'anticiper les envies futures des consommateurs, datées dans le temps.



japonais, + 5% c'est difficile, + 30%, c'est facile !). Ensuite, mettre en place des équipes multidisciplinaires, responsables des projets de A à Z, à la fois pour générer des idées et développer les projets.

3 Comprendre profondément les consommateurs, et plus largement l'existant (les concurrents, les clients, etc.). Observer les consommateurs dans leurs achats, leurs usages, comprendre leurs besoins, leurs attentes, identifier les "insights" (opportunités créatives) est une nécessité absolue. Pour autant, la majorité des budgets d'études des entreprises sont encore consacrés à de la validation d'idées (aval), peu à de l'exploration (amont), ce qui témoigne du potentiel. Ainsi, c'est en regardant comment les consommateurs utilisaient le ruban adhésif pour emballer leurs cadeaux ou couvrir des livres (difficile de tenir le papier tout en tirant des morceaux de ruban adhésif !) que la société 3M a développé un bracelet distributeur d'adhésifs à enfiler sur la main, permettant de garder les mains libres. Enfin, ne pas se contenter de faits, se demander "pourquoi ?" : un problème bien posé est déjà à moitié résolu.

4 S'ouvrir l'esprit en permanence : regarder les autres marchés (l'innovation est contagieuse !), s'imprégner des tendances, se projeter dans le futur. La plupart des grandes innovations ne sont-elles pas des transferts d'idées et de technologies ? Il en est ainsi des lingettes, parties des produits bébés pour envahir l'entretien de la maison et maintenant l'hygiène beauté. Quel sera le futur technologique de demain, quelle influence aura-t-il sur les produits, les usages ?

5 Ensuite, place à la créativité, la génération d'idées ! En sachant que "rien n'est plus dangereux qu'une idée... quand on n'a qu'une idée (Alain)". A partir de toute la matière initiale, organiser des sessions de créativité en équipes, diverger et converger, utiliser les méthodes créatives. La phase cruciale consiste ensuite à transformer l'idée en concept (avec un bénéfice consommateur clair et différenciant) : une idée est de lancer un produit détachant sous forme liquide, mais le concept gagnant révolutionnaire a été de le positionner comme "la 1^{ère} Javel sans javel (Ace)".

6 Sélectionner : parmi toutes les idées, sélectionner les meilleures est un exercice difficile et hautement stratégique. Parmi les critères de sélection, la cohérence stratégique par

rapport à la marque et l'attractivité consommateurs sont essentielles. Les tests jouent certes un rôle important (à condition de bien savoir les utiliser), mais l'intuition et la prise de risque sont également nécessaires. La

Twingo, par exemple, n'aurait jamais été lancée si l'on s'était fié aux seuls tests consommateurs.

7 Réaliser, développer, en gardant toujours en tête le bénéfice consommateur majeur recherché. Phase essentielle, critique, où des trésors de créativité doivent être déployés par les équipes techniques : quels actifs utiliser pour atteindre tel bénéfice ? Quel type de formulation ou processus de fabrication ? Comment exprimer le mieux possible le concept au travers de son packaging ? Comment *émouvoir* au-delà de la fonction produit ? Comment respecter les contraintes de prix de revient, les contraintes légales ? Diverger et converger en permanence est ici aussi nécessaire, travailler en équipe entre équipes recherche et développement, marketing et usine pour échanger et décider est un impératif.

8 Réussir à vendre le produit : référencer la nouveauté, la faire exister en bonne place dans le bon rayon, mais également provoquer une demande consommateurs. Tout cela appelle à bien anticiper le lancement du produit auprès de la distribution, mais également en interne (approvisionnement, stocks, prévisions de ventes) et à développer les argumentations et moyens nécessaires à sa promotion. Toujours mettre en exergue ce que l'innovation apporte de plus par rapport au marché existant, quelle croissance elle va générer. Enfin, un nouveau produit doit être soutenu en communication pour réussir, particulièrement sur les marchés de masse. BIO de Danone, bien que lancé après B'A, est devenu leader et référent du marché des Bifidus grâce à une communication massive et très innovante.

9 Tirer des bilans, capitaliser pour le futur. Le produit lancé, il faut encore suivre ses performances, l'optimiser si nécessaire. Nivea Beauté a ainsi réussi à transformer l'échec de son lancement en succès en réagissant très vite et en repositionnant sa ligne dans des délais très courts, plus en phase avec les attentes du marché du maquillage. Il faut aussi et surtout préparer le futur : l'innovation sera rapidement copiée, d'autres nouveautés modifieront le marché. Innover, c'est anticiper et réinventer en permanence. La New Beetle en est un bon exemple. ■