



Pour une plus grande créativité dans l'innovation, Denis Delmas*, préconise un marketing stratégique ambitieux : anticiper les tendances, prendre des risques et améliorer l'utilisation des produits.

"Retrouvons aussi un marketing

Comment se porte, selon vous, l'innovation dans la grande consommation aujourd'hui ?

Denis Delmas : Le secteur de la grande consommation a été, dans les années 70-80, un secteur très innovant dans sa pratique du marketing. Depuis le début des années 90, on note un léger appauvrissement du processus d'innovation.

Certains grands groupes ont choisi une plus grande centralisation de la R&D et de la décision de lancement, ce pour mieux rentabiliser les investissements et développer des marques mondiales. Or, il est plus difficile de réussir un lancement mondialement que localement. Et l'on rencontre d'autant plus de difficultés d'adaptation géographique que les équipes marketing locales ne sont parfois plus vraiment en charge de l'évolution de l'offre. Pendant ce temps, ces marchés subissaient une croissance molle qui a naturellement orienté les hommes de marketing vers l'optimisation des profits, donc vers le marketing tactique : optimisation

* Président du directoire de Taylor Nelson Sofres

des plans promotionnels, réduction des coûts de publicité, trade-marketing... Ce qui est certes important mais ne remplace pas le marketing stratégique, c'est-à-dire inventer les produits de demain. Par ailleurs, la relation avec la distribution, notamment en France, est en partie castratrice du processus d'innovation. Les systèmes de référencement et de coopération ne sont pas des éléments qui encouragent une entreprise à prendre des risques.

Enfin, je trouve qu'il y a un trop grand conformisme des profils et des méthodes de travail : il n'est pas très étonnant qu'avec les mêmes hommes (culture, formation) et les mêmes modes de travail, on en arrive à peu près aux mêmes idées. La grande consommation a été un formidable aspirateur à compétences pour les jeunes recrutés. C'est une peu moins le cas aujourd'hui.

Quelle est la place de la marque dans cette évolution ?

D. D. : Depuis une quinzaine d'années, on a certainement sur-estimé une vision "corporate", un peu éthérée, de la marque : elle primait tout le reste. Le travail sur ses valeurs signifiantes a eu, dans certains cas, de très bons résultats. Mais cela a créé une sorte de grand écart entre cette réflexion très en amont et un marketing à très court terme, tandis que le marketing

il faut réinventer la Twingo de la lessive, ou le Bic du chocolat, c'est à dire introduire, dès le début du processus d'innovation, la notion de rapport performance-prix.

de stratégie des moyens de communication, de service au client, de personnalisation des offres, la grande consommation aurait beaucoup à apprendre d'autres domaines.

Quels sont alors les nouveaux potentiels d'innovation ?

D. D. : Je crois beaucoup en l'amélioration fonctionnelle des produits, même si certains trouvent que cela n'est pas noble. Le rapport au temps conduit de plus en plus le consommateur à ne pas accepter des dysfonctionnements d'utilisation. Dans ce domaine, l'industrie du packaging a encore des progrès à apporter et beaucoup d'industriels y travaillent aussi. Mais, contrairement à ce que j'entends parfois, nous n'en sommes qu'au début. Cela nécessite de la part des hommes d'études d'être plus proches de l'usage et, donc, de l'observation *in situ* : observer le consommateur dans son quotidien et dans l'utilisation du produit nous apprendra beaucoup.

Une autre clé de succès serait de ne pas limiter l'innovation à un processus d'élévation vers le haut de gamme. 70% des nouveaux produits sont lancés à un prix supérieur à la moyenne des marques du marché, ce qui montre que, dans la vision intellectuelle d'un grand nombre de fabricants, l'innovation - c'est-à-dire la consommation d'après-demain - doit forcément être plus chère. Dans des marchés où la qualité moyenne s'est formidablement améliorée, ce peut être vrai quand l'innovation contient de vraies différences, mais pas quand le consommateur est déjà satisfait de la qualité des produits. Or abandonner le milieu de gamme, c'est laisser un boulevard à d'autres : il faut réinventer la Twingo de la lessive, ou le Bic du chocolat, c'est-à-dire introduire, dès le début du processus d'innovation, la notion de rapport performance-prix. Car dans les 70% que je viens d'évoquer, toutes les innovations ne méritent pas ce différentiel de prix...

Comment les études peuvent-elles aider au processus d'innovation ?

D. D. : Les études interviennent sur l'ensemble de la chaîne, dès l'amont dans les études prospectives, puis dans la génération d'idées, puis dans le tri des idées et les tests de concept, puis, plus en aval, dans l'évaluation des volumes ou

d'offre"

d'offre, sur le produit, a été un peu délaissé, et avec lui, un fondement essentiel qu'est la différenciation de l'offre par rapport aux concurrents. Il ressort souvent de nos études que, pour les consommateurs, "tout est pareil". D'ailleurs, certains dirigeants veulent, aujourd'hui, revenir sur ce travers des années 1990. Ils voient bien que l'innovation marketing s'est faite davantage ailleurs, comme dans les services (banques, transport...) ou les télécoms. En matière de distribution alternative, de relation directe avec le consommateur,

l'optimisation du mix. Actuellement, il y a davantage d'études de potentiel qui favorisent l'aval du processus d'innovation, mais moins d'études d'anticipation, pour comprendre le consommateur et l'évolution de la société. Néanmoins, ce sont ces dernières qui permettent d'être le premier sur le marché.

Certains iraient jusqu'à dire que les études bloquent le processus d'innovation...

D. D. : Les études castratrices ? Napoléon disait que si tous les généraux ont les mêmes cartes d'état-major, ils ne gagnent pas tous la guerre. Les études restent des outils dans les mains des managers, mais ce n'est pas parce qu'on dispose des mêmes outils qu'on prend les mêmes décisions. Comme une innovation ne réussissant que moyennement sur un marché stable est conçue comme un échec, les managers demandent des réassurances, internes ou externes. Picasso disait : "la création est destruction", c'est-à-dire que, dans l'ultime de l'innovation, il faut d'abord détruire les modèles. Or il y a une antinomie à vouloir faire de la destruction tout en gardant les mêmes méthodes. La vraie création n'est que prise de risque : si l'on se cantonne dans l'optimisation à la marge, on diminue la prise de risque mais le résultat sera marginal. Certaines entreprises sont un peu prisonnières de leurs procédures de validation économique, alors que l'innovation, c'est, à un moment, une femme ou un homme qui dit "j'y crois". Certes, ces décisions sont fondées, certains métiers, notamment le nôtre, y participent. Mais, si on peut en partie mécaniser le processus d'innovation, tout ne se met pas en équation. Il faudrait peut-être retrouver aussi un marketing d'offre, où l'on va confronter une demande à une offre précise mise sur le marché, même si *a priori*, on ne dispose pas de tous les éléments de compréhension de la demande. C'est peut-être

D'une certaine manière,
les nouveaux concepts
sont invalidables.
Comment aurait-on testé
Internet il y a 25 ans ?
L'outil a précédé l'usage :
au début, on ne savait
même pas à quoi cela
servirait !

justement le dernier espace de liberté de la pratique du marketing. D'une certaine manière, les nouveaux concepts sont invalidables. Comment aurait-on testé Internet il y a 25 ans ? L'outil a précédé l'usage : au début, on ne savait même pas à quoi cela servirait !

Quelles innovations les études sont elles-mêmes appelées à inventer ?

D. D. : Avec l'aide de l'informatique, on pourra améliorer notre représentation du réel, en plaçant les gens dans une situation plus conforme à leur univers d'achat. Dans les études, plus on se rapproche du réel, moins on constate un écart entre l'intention et le comportement. Dans les marchés où la décision d'achat se chiffre en secondes, le processus décisionnel est parfois fondé sur peu de choses. Les techniques virtuelles nous aideront là où, pour l'instant, la seule manière de mieux savoir est de faire un marché-test. Cependant, il y a des marchés où le processus comportemental est particulièrement difficile à retranscrire virtuellement : pour le camembert par exemple, le processus d'achat, c'est de mettre le pouce dans la boîte ; pour un assouplisseur, c'est d'ouvrir le flacon pour le sentir !

L'extension du territoire des marques est-il une bonne stratégie ?

D. D. : Oui, mais à condition de prendre garde aux difficultés de transposition. Certaines extensions ont bien réussi, et d'autres ont été de vrais échecs. C'est l'exemple de Bic : jetable, pas cher mais de qualité minimum, cela a fonctionné dans les rasoirs mais pas dans les parfums. Car les marchés sont encore très différents les uns des autres : ils correspondent à des attentes spécifiques, des concurrents spécifiques, bref, des caractéristiques catégorielles. Il ne suffit pas de s'appeler un tel pour réussir partout : la logique financière de l'optimisation économique de la marque n'est pas celle du consommateur. Il n'est pas transversal mais réagit produit par produit. Or on ne va pas contre le consommateur, même s'il a tort. Et pour le faire changer d'avis, il faut beaucoup de travail. ■