

## ■ SOMMAIRE

## BRÈVES HISTOIRES DE TEMPS

*Éditorial*

page 2

## LE TEMPS, ENJEU COMMERCIAL

*Entretien avec Frank Rosenthal,  
Rosenthal Conseils*

page 1

## LE SENS DU "MOMENTUM"

*Entretien avec David Garbous,  
Fleury Michon*

page 3

## SENSIBILITÉ À L'HIVER

*Entretien avec Jean-Jacques Grégoire,  
Bluetit Conseil*

page 3

## VISIONS D'HÉLICOPTÈRE

*Entretien avec Anne Genin,  
cofondatrice de Beebuzz*

page 4

## DURÉES PROSPECTIVES

*Entretien avec Gérard Caron,  
Caron Design Network*

page 5

## OBJECTIF RÉDUCTION

*Entretien avec Rachel Milutinovic, ex-  
directrice marketing, Tropicana Global*

page 6

"HOLACRATIE", VOIE RAPIDE  
POUR L'INNOVATION*Entretien avec Éric Seulliet, la  
Fabrique du futur*

page 7

## NÉCESSITÉ ET DÉRIVES

*Entretien avec François Laurent,  
ConsumerInsight*

page 8

# B<sup>le</sup> Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Temps de l'innovation

### ■ Le temps, enjeu commercial

**L**e temps de la commercialisation auprès des distributeurs est pour un industriel de PGC d'une extension et de difficultés variables. Et chaque circuit a ses contraintes.

*Entretien avec Frank Rosenthal, Rosenthal Conseils*

■ *Quelles sont les contraintes de calendrier qui font le plus fréquemment obstacle au lancement d'un produit ?*

**Frank Rosenthal :** Le lancement de produit est jalonné d'étapes qui ont chacune ses contraintes : R&D, processus industriel, puis le processus de test et d'acceptation par les consommateurs, ensuite le processus de commercialisation : négociations, référencement. Enfin vient la communication. En fonction des marchés, des entreprises ou des produits, ces phases sont plus ou moins longues, séquencées ou simultanées.

■ *Une innovation de marque peut-elle s'imposer si elle n'est pas d'emblée référencée multi-enseigne ?*

**F. R. :** Cela dépend des acteurs industriels et des marques. Pour un grand acteur des produits de grande consommation, le multiréférencement est essentiel. D'abord parce qu'un référencement large confère de la crédibilité, mais aussi parce que dès que le lancement est soutenu par la publicité en télévision, le consommateur veut trouver ce nouveau produit dans son magasin habituel. Des exceptions existent, et heureusement, pour de nouvelles marques ou des marques alternatives. Monoprix, enseigne très portée sur l'innovation, est souvent une bonne base de lancement et d'observation du marché...

L'absence de gros moyens pour le lancement ne veut pas dire que le produit est moins intéressant dans l'absolu, en revanche les choix dans la stratégie de distribution sont essentiels. Non seulement chez le distributeur choisi pour avoir l'exclusivité du lancement, mais surtout sur le dispositif et les efforts communs de la marque et du distributeur, qui doivent être équilibrés. Et c'est plus facile quand c'est exclusif.

■ *Combien de temps un nouveau produit peut-il tenir s'il ne devient pas multi-enseigne ?*

**F. R. :** Cela dépend certes des moyens financiers, mais à mon avis pas prioritairement. Les indicateurs marketing sont le vrai juge de paix. Le taux de premier achat est important, c'est souvent le critère le plus regardé, mais ce qui va faire ou non le succès d'un produit, en tout cas en grande consommation, c'est le taux de deuxième, de troisième ou de quatrième achat, qui montre sur quelle base de « convertis » le produit peut parier, ce qui est important avant d'extrapoler à toute la distribution.

(suite page 2)

## Brèves histoires de temps

**I**nnover prend du temps. En grande consommation, deux à trois ans sont nécessaires, de l'idée à l'apparition sur les linéaires d'un produit nouveau, selon une estimation avancée dans les pages qui suivent, avec la prudence qu'appelle toute tentative de généralisation. La perception spontanée que tout un chacun peut en avoir ignore ou minimise ces délais, tant l'idée de nouveauté est associée à celle d'événement, de soudaineté. Or il ne s'agit pas seulement de gésine, de conception et de production selon une analogie biologique. Le temps est aussi logistique, mercatique, commercial; autant de calendriers, autant de contraintes de calendrier; autant de points de vue, autant d'appréciations, notamment sur le choix du moment, qu'on risque, une fois qu'il est passé, d'attendre longtemps de voir revenir. Combien de produits doivent leur réussite à un lancement par la meilleure fenêtre de tir possible? Combien qui n'ont pas survécu à un calendrier mal ajusté? Combien qui se seraient imposés sans un retrait trop rapide des linéaires? Sans doute les causes d'un échec peuvent être cherchées ailleurs, et il est impossible de reconstituer ex post l'effet d'un seul facteur en neutralisant l'effet des autres. Reste que la maîtrise du temps, en « innovation produit », ne semble pas moins essentielle qu'en politique.

Il semble aller de soi, que l'innovation réponde à une appétence du marché ou qu'elle invente un nouvel usage, que cette maîtrise du temps vise à sa réduction. La réponse instantanée aux fluctuations du marché est l'horizon rêvé des marketeurs, et les industriels de la grande consommation recherchent, pour y tendre, une souplesse de jeunes pousses (à cet égard, le présent Bulletin prolonge le thème de la livraison précédente, « Grands groupes et start-up »). Mais la maîtrise tient aussi à la capacité d'être lent quand c'est utile : conception partagée, expérimentation et apprentissage en situation réelle, lancement échelonné, extension progressive à d'autres circuits ou enseignes... Le temps de l'innovation s'étirerait-il autant, par l'exigence participative, qu'il se contracte du fait de prouesses techniques à la production? Encore ces considérations centrées sur le lancement n'épuisent-elles pas la dimension temporelle des processus d'innovation, qui embrasse aussi le rapport du temps court au temps long... Empruntant au titre d'ouvrage d'un célèbre astrophysicien, nous en livrons ici de brefs aperçus.

François Ebrard

>> suite de la page 2

■ Un type particulier d'innovation serait-il de nature à apaiser les rapports de force commerciaux susceptibles de freiner les référencements de nouveaux produits?

**F. R. :** Les innovations partagées, parce que les consommateurs ont déjà montré en amont leur intérêt, et pas seulement par des réunions de groupe. La Marque du consommateur est un bon cas d'école : c'est le consommateur qui choisit certains critères qui ont une incidence sur le prix, et se responsabilise. Contrairement aux idées reçues, le consommateur ne recherche pas le prix le plus bas possible; au-delà des discours, avec le processus collaboratif le prix n'est pas dénué de sens.

■ Quel effet, accélérateur ou non, a eu l'essor du commerce électronique et du drive sur l'innovation dans les produits de grande consommation?

**F. R. :** Justement, dans les PGC, c'est particulier. La France a créé avec le drive une réalité incroyable dans l'e-commerce : c'est le seul, je dis bien le seul domaine dans lequel l'offre est beaucoup plus étroite sur Internet qu'en magasins. Un drive propose en moyenne dix mille produits, quand un hyper peut en proposer cent mille. C'est dû à modèle économique spécifique, et à l'organisation : quelle que soit l'offre, il faut aller vite pour préparer les commandes, et c'est plus facile avec une offre resserrée. Mais c'est dû aussi aux consommateurs qui ont érigé avec le drive le gain de temps en priorité absolue. La promesse que leurs courses vont être mises dans le coffre de leur voiture en cinq minutes maximum est plus importante que la largeur d'offre.

Donc par nature, il est plus difficile de référencer les innovations en drive. Ne peuvent y figurer que les innovations majeures, peu nombreuses, reconnues et attendues par le consommateur. Voilà un système qui ne favorise pas par ricochet les efforts des petites marques et des PME ! Mais cela a une vertu, que les distributeurs oublient de mentionner : l'innovation, c'est le magasin. Et si dans le nouveau schéma combinant magasins et digital, c'était un des rôles prioritaires du magasin ? Et si on allait jusqu'à dire « exclusivement dans nos magasins » ?

■ Le management par catégorie est-il porteur d'innovation ?

**F. R. :** Oui, mais pas seulement. L'innovation – je parle de la vraie, voire de l'innovation de rupture – se décide au plus haut niveau de l'entreprise (les Elon Musk, James Dyson ou Steve Jobs en ont fait un levier essentiel), mais c'est aussi l'affaire de tous les services, ne serait-ce que pour construire et cimenter la culture d'entreprise et pour améliorer en permanence les processus d'innovation. La rigueur, l'ouverture, l'esprit de conquête pèsent autant que l'organisation. Pour autant, les rôles doivent être bien définis et le management par catégorie doit avoir tout son sens, sans oublier le management de la marque, qui elle est transversale.

■ Qui de la demande finale ou de l'état de la concurrence porte le plus à un court-termisme susceptible d'inciter parfois à la fausse innovation ?

**F. R. :** Les deux. Une entreprise qui opère sur un marché très innovant est portée par l'innovation, et les distributeurs l'attendent au tournant. Sur un marché moins innovant, la pression est moindre. Quoi qu'il en soit, un rôle essentiel revient au marketing pour anticiper les besoins des clients. Les moyens pour le faire sont de plus en plus nombreux : de la construction partagée à l'écoute. Les traditionnelles études permettent de recenser les freins et d'apporter des solutions, mais aujourd'hui on peut aller plus loin, en multipliant les processus de veille, je pense notamment aux réseaux sociaux, où tout est commenté. La fausse innovation vient tant des consommateurs qui déclarent dans des réunions de groupe que c'est le produit qu'il leur faudrait, que des services marketing qui les croient sur parole, ou des distributeurs qui en font une marche forcée... Mais dans une entreprise on peut parfaitement assumer, du moins en interne, qu'on lance une fausse innovation pour des raisons tactiques, en attendant par exemple une vraie innovation qui va demander plus de temps.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

## Le sens du “momentum”

**L**a maîtrise du temps entre au secret d'une bonne innovation, en une alchimie qui combine aussi outils technologiques, respect des consommateurs et fidélité à la singularité de l'entreprise.

*Entretien avec David Garbous, directeur marketing stratégique de Fleury Michon*

■ *Un cycle complet d'innovation, de la conception à la mise sur le marché, pourrait-il être effectué et contrôlé par un algorithme ?*

**David Garbous :** Un algorithme n'est finalement qu'un outil au service d'une stratégie ou d'un objectif. C'est sur la base d'algorithmes que sont effectuées aujourd'hui, en début de cycle d'innovation, les remontées d'informations sur les consommateurs. Ce sont encore des algorithmes qui permettent de projeter les intentions d'achat ou certaines mesures d'attractivité. Ce sont enfin des algorithmes qui nous permettent de juger des performances post-lancement et d'ajuster la stratégie des moyens. Les seules conditions sont qu'ils doivent être nourris par les bonnes données. Et qu'aux moments clés on puisse prendre la bonne décision, humaine, sur la base des bonnes informations.

■ *L'intelligence artificielle apporte-t-elle un gain de temps pour innover et rapprocher le temps de l'innovation du temps « réel » du consommateur ?*

**D. G. :** Les logiciels qui travaillent sur le « *machine learning* » ont été pensés en partie pour cela : détecter les signaux faibles de manière beaucoup plus rapide, quantifier des opportunités de marché et raccourcir le temps de l'innovation. Mais il ne faut pas oublier que, derrière cette notion ou le fantasme d'homme augmenté, il n'est pas encore possible de corriger les travers des hommes, à l'instar de ce programme d'analyse de texte qui a fini par reproduire le sexisme et le racisme des humains<sup>1</sup>.

■ *Des idées d'innovations peuvent-elles rester longtemps dans les tiroirs ? Et pour quelles raisons : temps de validation, avance sur leur temps ?*

**D. G. :** Ce qui est compliqué dans les processus d'innovation, ce n'est pas de « sourcer » ou de faire remonter les idées. Lorsqu'un sujet est dans l'air, nous sommes tous équipés, voire suréquipés, pour le capter. L'enjeu est double. Celui de l'exécution : elle doit correspondre parfaitement aux aperçus du marché, mais aussi à l'époque, et à l'ADN de la marque : les très bonnes idées mal exécutées peuplent les cimetières de l'innovation. Celui du calendrier : savoir saisir le *momentum*, la fenêtre de tir parfaite, pour ne pas essayer les plâtres d'un concept trop rupturiste ou arriver après la bataille, est totalement déterminant.

■ *La localisation des sites (R&D, production, siège...) affecte-t-elle la maîtrise des différentes phases d'une innovation ?*

**D. G. :** On parle beaucoup aujourd'hui de proximité à propos de l'origine des produits. Mais elle est également un atout pour un chef de produit, qui peut se rendre facilement en production avec les équipes R&D et industrielle : il gagne un temps précieux pour comprendre et sublimer les contraintes du processus. Au-delà de la proximité, l'intégration, en amont du développement d'une équipe pluridisciplinaire, est décisive pour intégrer les contributions de chaque métier et sécuriser les phases clés du dispositif.

■ *En grande consommation, l'innovation peut-elle être autre chose qu'incrémentale ? Qu'est-ce qui en distingue une innovation de rupture ?*

**D. G. :** En alimentaire, les vecteurs principaux de l'innovation restent le plaisir et la santé. Si ces deux cases ne sont pas cochées, la pérennité du projet sera questionnée. Néanmoins, depuis quelques années, les consommateurs ont compris qu'ils avaient pris le pouvoir, et que chacun de leurs achats était comparable à un vote, à un référendum pour ou contre une marque : si en achetant un produit j'ai la garantie non seulement de me régaler et de ne pas nuire à ma santé, mais également de contribuer à mieux rémunérer les éleveurs, par exemple, alors je vais voter pour cette marque qui me permet d'accéder à ce niveau d'action.

■ *Le temps de l'anticipation s'est-il réduit pour l'entrepreneur ? Comment décider à temps de la bonne innovation ?*

**D. G. :** Nous assistons en même temps à un phénomène d'accélération et de ralentissement. L'accélération est portée par la volonté de répondre toujours mieux et toujours plus juste aux exigences des consommateurs. Ces exigences sont elles-mêmes modelées par une société digitalisée et surinformée, qui amène un basculement permanent des terrains de jeu ou des univers de référence : un consommateur qui a la possibilité de commander et de recevoir un produit en quelques heures, ou d'avoir une réponse de sa compagnie aérienne dans les trente minutes, ne peut plus comprendre qu'un « service consommateurs » prenne trois jours pour traiter sa demande, ou qu'un remboursement promotionnel soit effectué sous quatre semaines.

À l'inverse, un ralentissement est porté par la volonté d'échapper à cette frénésie, et, dans un monde où chacun est toujours plus connecté avec les autres, de se reconnecter avec soi-même. Le mouvement du *slow food* illustre cette exigence. Dans l'entreprise, il faut aussi en permanence composer entre ce temps court de l'innovation, de la communication ou de la promotion, celui du prochain semestre, et le temps long de la construction des marques et de la valeur des entreprises.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. <https://is.gd/TV2g2M>.

## Sensibilité à l'hiver

**E**ntre industrie et grande distribution, les possibilités d'innovation partagée pâtissent d'un modèle français de la « négo » qui dissuade l'initiative de décembre à mars. Il y a encore à faire.

*Entretien avec Jean-Jacques Grégoire, Bluetit Conseil*

■ *Les grandes enseignes de la distribution sont-elles très demandeuses d'innovations de marque ?*

**Jean-Jacques Grégoire :** Il faut s'entendre sur le mot innovation, elle peut varier selon qu'elle est donnée par le distributeur ou par l'industriel : comment distinguer la vraie de la fausse innovation ? Porte-t-elle sur le produit, sa composition, l'emballage, le format, le design ? Les grandes enseignes sont bien sûr demandeuses d'innovations, car elles développent leur chiffre d'affaires, et les innovations, lorsqu'elles sont exclusives à une enseigne, permettent de créer de la différenciation. Cela fait partie du contrat de base, proposer du choix et un renouvellement de

l'offre. On le constate aisément, en particulier dans les pays émergents où, pour se singulariser d'un petit commerce encore très important, les grandes enseignes proposent des marques qui innovent et s'imposent par le prix, mais proposent aussi le choix. Une question demeure: faut-il un prix de lancement? Les industriels n'y sont généralement pas favorables, estimant qu'il n'y a pas de prix de marché et qu'il ne faut pas commencer par promotionner; les distributeurs sont en phase avec eux, ne voulant pas éroder leur marge sur des produits nouveaux. Mais les consommateurs, eux, ne veulent pas prendre de risques sur un produit qu'ils ne connaissent pas, surtout si le prix est assez élevé; aussi attendent-ils une offre d'essai sous la forme d'une baisse de prix.

■ *Les relations industrie-commerce à la française laissent-elles assez de place à la coopération prévisionnelle, à la compréhension partagée des données, en vue d'innovation futures?*

**J.-J. G.:** Je pense que l'heure n'est toujours pas à la coopération, malgré les efforts entrepris, notamment par ECR<sup>1</sup>, dans les échanges entre industriels et distributeurs. De décembre à mars, tout est gelé, les dossiers portant sur la collaboration sont en suspens. Industriels et distributeurs ne consacrent pas assez de temps aux enjeux communs, alors que chaque partie détient des informations clés.

■ *Combien de temps de référencement en linéaires faut-il a minima à un nouveau produit de grande consommation, pour éventuellement commencer à percer en grande surface?*

**J.-J. G.:** Tout dépend de sa fréquence d'achat dans la catégorie, des objectifs, de la cible client, de la politique de lancement... Aujourd'hui, on peut mesurer précisément, grâce aux informations disponibles avec les cartes de fidélité, les taux de pénétration, de renouvellement d'achat, la cannibalisation dans la catégorie, et dans les autres catégories... Il s'agit de se mettre d'accord sur les objectifs et sur le choix d'indicateurs pertinents, et de faire dans un délai convenu un bilan quantitatif, qualitatif et d'image.

■ *Dans les catégories de produits fortement saisonniers, l'innovation est-elle nécessairement plus exposée à des contraintes ou contradictions de calendriers*

*(entre calendrier commercial, calendrier de la communication, de la logistique...)?*

**J.-J. G.:** Tout dépend des produits et de leur théâtralisation pour le lancement. Il y a des périodes de l'année où les zones de mise en avant sont il est vrai extrêmement chargées. Lorsqu'il faut implanter des opérations calendaires fortes, par exemple Pâques plus la foire aux vins de printemps, plus l'opération beauté, c'est très compliqué. Le choix de la bonne période de lancement doit avant tout primer, et l'intendance doit suivre. La priorité est le développement du chiffre d'affaires.

■ *L'intelligence artificielle et les algorithmes permettent-ils de cerner la bonne période?*

**J.-J. G.:** Il y a quand même le bon sens du commerce. On ne va pas lancer de nouvelles glaces individuelles en novembre!

■ *Ou au contraire l'étroitesse temporelle de la période de mise en marché est-elle compensée par le caractère plus prévisible, balisé, les habitudes prises par les divers acteurs de la chaîne d'approvisionnement?*

**J.-J. G.:** Oui, si je reprends l'exemple des glaces ou des boissons rafraîchissantes sans alcool: la période est plus courte et les équipes mobilisées, par exemple sur les plans de merchandising, sur la logistique, pour être complètement opérationnelles dès le démarrage de la saison.

■ *Pour les produits a priori non saisonniers, y a-t-il néanmoins une saison plus propice au lancement de produits nouveaux, comme il y en a par exemple sur le marché du livre?*

**J.-J. G.:** La grande distribution sait créer des événements thématiques transversaux à toutes les enseignes, et qui sont devenus calendaires, par exemple la foire aux vins. Il doit sûrement y avoir quelque chose à inventer avec l'innovation; généralement une enseigne a un coup d'avance, et les autres suivent.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. Pionnier de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et de la mutualisation, le mouvement paritaire ECR France, dont l'Illec fut l'un des initiateurs, s'est fondu en 2016 dans l'Institut de commerce (<https://institutducommerce.org>).

## Visions d'hélicoptère

**C**ourt terme et long terme ne sont pas antinomiques tant que l'effort d'innovation reste conforme à la mission que s'est donnée l'entreprise.

*Entretien avec Anne Genin, cofondatrice de Beebuzz, conseil stratégique de marques*

■ *Comment concilier la prise en compte des contraintes immédiates imposées par la concurrence et la projection sur le long terme, pour assurer, par l'innovation, la pérennité de l'entreprise?*

**Anne Genin:** Distinguons deux types d'innovation: l'innovation de rupture, avant-gardiste, celle qui construit le futur de l'entreprise ou de la marque, et à laquelle est consacré l'essentiel des ressources en hommes et en capitaux, et celle qui consiste à animer les gammes pour être réactif et s'adapter au présent. Ainsi, en lançant « Côté végétal », tout en consolidant ses positions en charcuterie, Fleury Michon pilote en même temps le court et le long terme.

Des dirigeants ou des cadres d'entreprises refusent de s'occuper du long terme sous prétexte que les affaires vont mal, qu'il faut d'abord redresser la situation dans l'immédiat. Un tel comportement ne peut qu'aggraver la situation. La clé de la pérennité réside dans l'anticipation, la mise en question permanente, les démarches d'amélioration continue, pour éviter de se trouver distancé. Une marque comme Seb sait intégrer les dernières avancées « digitales » à son multicuseur connecté Cookéo, tout en restant la référence de la cocotte-minute...

■ *Comment une entreprise portée à l'innovation s'organise-t-elle pour s'accommoder des contraintes court-termistes?*

**A. G.:** En hiérarchisant ce qui, à court terme, répond plus ou moins à la vision de long terme, en éliminant ce qui contrarie cette vision. Choisir, c'est renoncer; se référer à la vision et à la mission de l'entreprise facilite la prise de décision et permet de faire les bons choix rapidement.



■ *Le retour pour l'actionnaire, la publication trimestrielle des résultats, entrent-ils en contradiction avec le temps de l'innovation ?*

**A. G. :** Il est essentiel pour une entreprise d'avoir une vision claire du long terme, et une mission bien définie; alors et alors seulement, elle est en position de gérer aussi bien et simultanément le court et le long terme. Sa vision lui permet de faire le tri dans les projets à court terme, et de se focaliser sur ceux qui contribuent au long terme. Les entreprises performantes, comme un hélicoptère, sont capables de se rapprocher du sol, du court terme, et de s'élever rapidement pour garder contact avec le long terme en un va-et-vient permanent. C'est en altitude qu'on garde le cap. Quand Danone achète Whitewave, c'est au service de sa mission, apporter par l'alimentation la santé au plus grand nombre.

■ *Le temps d'accès à l'information, aux données consommateurs, et celui de son traitement peuvent-ils ralentir le processus de l'innovation ?*

**A. G. :** Je suis adepte des enseignements tirés d'expériences authentiques: placer les consommateurs en situation d'usage du produit, plutôt que de recourir à des études de marché souvent dévoreuses de temps. Proposer l'expérience d'un produit à quelques consommateurs, en situation réelle, faire réagir, écouter, prendre en compte les suggestions et critiques, les facilités ou difficultés d'usage, confère la réactivité nécessaire pour apporter sans délai au produit, même non finalisé, les modifications souhaitables.

Cette méthode permet de faire évoluer le produit de manière itérative et incrémentale, plutôt que d'attendre le produit miraculeux qui risquerait d'arriver trop tard. L'expérience avec le consommateur est source de créativité et d'humilité devant l'innovation. Elle évite d'emprunter de fausses directions.

■ *La masse de données facilite-t-elle le travail de conception, ou la complique-t-elle en multipliant les incertitudes et en inhibant les velléités d'innovation ?*

**A. G. :** Je crois beaucoup à l'intuition, malheureusement souvent mal considérée en entreprise. Elle suppose le droit à l'erreur, et que soit cultivé l'apprentissage par l'erreur. C'est la culture d'une marque comme Innocent. L'intuition repose souvent sur tout ce que l'entreprise a pu engranger sur le plan des tendances, des évolutions sociétales, de la connaissance des concurrents. Laissons les initiatives se développer à petite échelle, pour repérer celles qui réussissent, avant de les lancer en grand, optimisées: Lu'Harmony a commencé dans une usine avec un produit et soixante-huit agriculteurs; c'est après avoir été expérimenté dans la réalité que le concept a pu convaincre, et a été déployé en France, puis en Europe.

■ *Y a-t-il un type de management spécialement propice à l'innovation, sous l'aspect de ses contraintes de calendrier ?*

**A. G. :** Le plus haut niveau de l'entreprise, la direction générale, doit croire en l'innovation et en être le principal soutien, car elle est la gardienne de la vision de l'entreprise. C'est essentiel à la cohésion d'équipe et à la cohérence des actions. Le management doit aussi promouvoir la construction partagée, en interne et avec l'externe, être ouvert aux parties prenantes, favoriser le dialogue et le travail transversal, détruire les silos. L'innovation n'est pas la propriété du marketing ou de la R&D, elle est celle de l'entreprise, où chacun doit pouvoir apporter sa perspective et sa pierre à l'édifice. Rien de tel que le bon sens et l'ouverture pour stimuler la créativité; il faut engager les équipes à sortir de l'entreprise, à quitter leurs ordinateurs et leurs bureaux, à aller à la pêche aux bonnes idées qui foisonnent dans le monde.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Durées prospectives

**L**es réussites innovantes ne résultent pas de recettes écrites dans les livres et sont parfois le fruit du hasard, souvent de la bonne interprétation de signaux faibles.

*Entretien avec Gérard Caron, Caron Design Network*

■ *Arrive-t-il qu'une innovation soit abandonnée parce que des signaux faibles semblent en contredire la pertinence à une échéance qui demeure imprévisible ?*

**Gérard Caron :** Il ne s'agit pas de prendre un signal faible pour argent comptant, mais pour une alerte prémonitoire, qu'il faut savoir interpréter à sa juste valeur. Et c'est là que le bât blesse. Car imaginons qu'ils soient tous exacts, c'est-à-dire qu'ils vont tous s'avérer dans le temps. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils touchent directement votre cible, votre produit ou même votre marché en général. Alors intervient tout l'art du stratège en marketing: doit-il abandonner l'innovation en cours? Ou doit-il donner cette information au service de recherche-développement, pour qu'il prépare en parallèle une autre orientation et qu'il soit loisible de comparer les deux voies?

■ *Peut-on ne pas tenir compte de tels signaux faibles (« trop tard pour reculer »)?*

**G. C. :** Le renversement de situation s'effectue toujours plus lentement dans l'esprit du consommateur que dans celui des

chercheurs, exception faite peut-être du marché des nouvelles technologies. Lorsque Renault a sorti son modèle Captur, petit « SUV » citadin, qui pouvait imaginer la bouffée d'air que cela représenterait? La marque avait déjà réalisé le même coup avec l'Espace (qui à son lancement ne se vendit pas), puis avec la Scénic. Pas de signaux faibles à l'époque... En revanche, le coup de génie du concept Dacia, lui, pouvait être associé à certains signaux faibles annonçant l'émergence d'une catégorie de clientèle aisée se désintéressant de l'automobile alors que la nécessité d'avoir une voiture était pour elle encore présente.

■ *Arrive-t-il qu'une innovation soit prématurée? Est-il possible après quelques années de redonner vie à une innovation mort-née ?*

**G. C. :** Avant l'heure ce n'est pas l'heure, et après l'heure... il est plus difficile de reprendre la tête. Rares sont les grandes marques qui n'ont pas dans leurs cartons des innovations proposées trop tôt à des consommateurs pas encore prêts à l'effort financier nécessaire pour y accéder ou à en voir l'avantage au détriment de leurs habitudes. Le tout avec des études consommateurs toujours positives avant le lancement, bien entendu...

Je n'ai pas en tête d'exemples de produits courants relancés quelques années plus tard avec succès. Car entre-temps, l'environnement, la perception du produit, l'air du temps, tout a changé. De même qu'il y a le design juste et les autres, il y a l'innovation juste et les autres.

■ *Comment concilier le temps parfois long de l'innovation avec le temps de l'immédiateté et de l'ubiquité du consommateur ?*

**G. C. :** Question complexe, car on touche là, parmi ceux qu'on appelle « consommateurs ou usagers », à des antagonismes structurels, quelles que soient par ailleurs les segmentations imaginées en fonction des modes (comme en ce moment celle des « millenials ») : il y a les innovateurs et les autres, nous le savons. Comment satisfaire les premiers, porteurs des marchés de demain, parmi lesquels une innovation sera toujours considérée, voire achetée, sans s'aliéner les autres ? C'est la question que je vois se poser dans à peu près chacune de mes missions de conseil. Là je renvoie une fois de plus à ce qui distingue des stratégies en produit talentueux de ceux qui appliquent consciencieusement des règles. Ils ont la vision, et l'interprétation des signaux faibles, ou non.

■ *Des contraintes externes, comme celles de nature réglementaire, expliquent-elles que certaines entreprises adoptent souvent dans le développement d'un produit un comportement mimétique, plutôt que d'innover ?*

**G. C. :** Le commerce des produits de grande consommation est par essence plus ou moins un commerce de copie. Tout le jeu étant de savoir comment ne pas aller trop loin dans le copier-coller du numéro un, pour éviter des poursuites. Quand je réalise des analyses quantitatives et qualitatives du référencement d'un produit en linéaire (dans un ou plusieurs points de vente représentatifs), je suis frappé de constater à quel point une formule à succès peut être reprise par les concurrents, marques de distributeur ou non. Pourquoi les pâtes à tartiner ont-elles si souvent la forme ovalisée du pot de Nutella ? Il n'y a aucune raison technique à cela. Pourquoi les chocolats à pâtisser évoquent-ils le papier kraft de la marque leader Nestlé-Dessert ? Pourquoi les beurres tendres sont-ils tous dans des barquettes en plastique de même forme, celle de l'initiateur Elle & Vire ? Etc. Faites ce jeu de comparaison et vous serez frappés par le nombre d'exemples. Et si vous ajoutez des contraintes juridiques, voire techniques à cela, tout devient clair... Heureusement, il y a de belles exceptions.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Objectif réduction

**L**e schéma de l'innovation, hier linéaire, repose aujourd'hui sur un mode de développement qui associe la rapidité des jeunes pousses à la puissance des grands groupes. Pour comprimer la durée nécessaire aux processus innovants.

*Entretien avec Rachel Milutinovic, ex-directrice marketing de Tropicana Global*

■ *Qui de la demande finale ou de l'état de la concurrence affecte le plus la dimension temporelle de l'innovation ?*

**Rachel Milutinovic :** La concurrence, de plus en plus vive et active, conduit les grands groupes, particulièrement ceux de l'univers des produits de grande consommation, à être confrontés à des start-up qui elles aussi innoveront, mais beaucoup plus vite qu'eux, à qui il faut entre deux et trois ans pour conduire une innovation. Incidemment, on constate que l'accélération de l'innovation et le raccourcissement des délais peuvent inciter certains opérateurs à pratiquer de préférence des extensions de gammes, au détriment de véritables innovations de rupture.

■ *Les différentes temporalités engagées dans l'innovation – temps des études, de la recherche, du réglementaire et du juridique, temps du design industriel, temps de la négociation commerciale avec la distribution, du référencement, de la communication... –, sont-elles toujours linéaires ou parfois conduites en même temps ?*

**R. M. :** C'est une question de procédures. Dans un schéma traditionnel, celui encore dominant dans les grands groupes, la procédure est linéaire, car chaque étape doit être validée avant que soit ouverte la suivante. L'étape première concerne l'identification du besoin, la création d'un concept, ensuite validé auprès des consommateurs et assorti d'une estimation de chiffre d'affaires. Vient ensuite l'étape du développement du prototype, etc. Il faut donc compter entre dix-huit mois et trois ans pour lancer une innovation. Les start-up, elles, pratiquent une forme de développement parallèle, selon une méthode d'expérience-apprentissage continue : elles allègent chacune des phases, elles ont une relation à la prise de risque totalement différente. Alors

que les grands groupes attendent une innovation totalement parfaite, l'approche jeune pousse consiste à lancer un produit acceptable et à l'améliorer de manière itérative, en prenant en considération les avis des consommateurs.

Dans un cas, celui des grands groupes, l'innovation est potentiellement parfaite mais arrive souvent trop tard. Dans les cas des start-up, un produit valable *a minima* est modifié au fil du temps. Aujourd'hui, les grands groupes font évoluer leurs approches : de plus en plus, le processus et les critères de l'innovation à fort potentiel évoluent, selon le principe « penser grand, commencer modeste mais avancer vite ».

■ *Quelles sont les temporalités les moins souples (durée incompressible, périodisation rigide...)?*

**R. M. :** L'étape qui demeure la moins souple est celle du développement du produit, au regard de celles, plus rapides, de l'idée et de sa validation auprès des consommateurs. Toutefois, des entreprises ont émergé autour d'une nouvelle offre de service consistant à proposer à de grands groupes de fabriquer des prototypes de produits, des séries limitées, et d'en externaliser la production. Les grands groupes peuvent ainsi proposer sur le marché des produits qui peuvent encore être modifiés ; dans un deuxième temps, ils ont la possibilité d'internaliser la production. Cette façon de procéder permet de comprimer le temps nécessaire au développement, très long, et de gagner en souplesse pour répondre aux attentes des consommateurs.

Ajoutons à cela une façon de procéder encore peu développée, mais prometteuse sur le plan de l'innovation : l'innovation ouverte. Pour bon nombre de grands groupes, l'innovation doit demeurer confidentielle, sans partage ni collaboration. Le développement de pépinières et d'incubateurs change peu à peu les comportements, vers une approche plus collaborative. Une question demeure toutefois qui freine les initiatives : celle de la propriété intellectuelle de l'innovation.

■ *Les réseaux sociaux ont-ils conduit les entreprises à modifier leur façon de communiquer l'innovation auprès des consommateurs ? Comment s'accommodent-elles du temps « réel », immédiat, dont ceux-ci font usage ?*

**R. M. :** Les réseaux sociaux permettent de cocréer avec les consommateurs. Les échanges en temps réel, plus fluides, raccourcissent les délais, facilitent la prise en compte de leurs attentes et rendent les relations plus transparentes avec eux. Pour Tropicana, nous leur avions ainsi demandé d'élire la prochaine recette d'été ou d'hiver, lors du lancement d'éditions limitées. Les réseaux sociaux permettent de communiquer plus facilement

sur les innovations, de les soutenir grâce aux recommandations des internautes fidèles à la marque, le bouche-à-oreille moins coûteux que des campagnes télé, et de donner une caution des ambassadeurs à la marque. Toujours sur le plan de l'innovation, les réseaux sociaux conduisent à mieux communiquer de manière ciblée et pertinente. On peut dès lors adapter les messages ainsi que les innovations.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## “Holocratie”, voie rapide pour l'innovation

**L'**innovation est moins contrainte là où elle n'est plus directive mais participative. Plus d'acteurs, donc plus de temps nécessaire ? Au contraire, sous réserve d'une cohérence de long terme.

*Entretien avec Éric Seulliet, président de la Fabrique du futur*

■ *L'entreprise « libérée » libère-t-elle l'innovation, ou les contraintes qui pèsent sur l'innovation sont-elles indépendantes de l'organisation de l'entreprise ?*

**Éric Seulliet :** Hors exceptions (entreprises en situation de monopole ou ayant une rente de situation), toute entreprise a un besoin vital d'innover pour rester dans la course. En ce sens, elle se doit d'être innovante quel que soit son modèle d'organisation. L'injonction d'innover est donc universelle. Cela dit, l'innovation rimant avec souplesse et agilité, il est évident qu'une entreprise « libérée » sera plus à même de susciter l'innovation. Ce type d'entreprise favorise en interne la prise d'initiatives, le partage des idées, la collaboration, l'implication, et instaure un climat d'intelligence collective, autant d'ingrédients indispensables à l'innovation. En externe, l'entreprise libérée permet une amplification des interactions avec l'environnement, les rendant plus naturelles et plus fluides. Cette posture d'ouverture est en soi bénéfique à l'innovation. Poulit, une entreprise de biscuiterie se définissant comme une « entreprise libérée »<sup>1</sup>, est un exemple éloquent : biscuits connectés, impression 3D... la PME innove en permanence et collectionne les prix. Un autre exemple est celui de Philippe Pinault, fondateur de TalkSpirit et de HolaSpirit, deux start-up pratiquant l'holocratie : « plus les systèmes sont libres, observe-t-il, plus ils génèrent de la créativité, de la performance, de l'efficacité, et plus ils grandissent »<sup>2</sup>.

■ *Y a-t-il un type de management spécialement propice à l'innovation, sous l'aspect de ses contraintes de calendrier ?*

**E. S. :** Privilégier l'autonomie des salariés par une organisation spécifique (organisation avec peu de niveaux hiérarchiques, décentralisée, libérée, holocratique) a pour corollaire un mode de management adapté. Un management agile est un atout pour l'innovation. Il favorise la participation, il est adapté à la conduite de processus de changement. Les grandes entreprises, qui ont du mal à demeurer en alerte sur les sujets clés, cherchent de plus en plus des collaborations avec des start-up innovantes ou multiplient les créations de structures légères et autonomes vouées à l'innovation avec un rôle d'incubateurs et d'accélérateurs<sup>3</sup>.

■ *L'innovation participative innove-t-elle mieux ? Et plus vite ? Permet-elle de réduire le risque, en particulier pour le client distributeur, ou seulement sa perception ?*

**E. S. :** Par définition, l'innovation participative fait appel aux idées du plus grand nombre. Et il y a plus d'idées dans de nombreux

cerveaux que dans un seul. Ce type d'approche donnera donc davantage de pistes d'innovation, et elles seront en général pertinentes, car frottées au vécu de personnes qui connaissent le domaine concerné par la recherche d'innovation.

Il y a néanmoins des points de vigilance. Il faut diversifier le plus possible les personnes sollicitées dans le processus d'innovation, car la diversité des points de vue est gage de créativité – il est bénéfique de solliciter des contributeurs extérieurs à l'entreprise. Et il faut que le processus de participation soit bien piloté vers des résultats tangibles : il sera contre-productif de s'en tenir à des séances d'idéation qui ne débouchent sur rien, créent au contraire démotivation et frustration, sans compter le temps perdu.

Bien mené, un processus d'innovation participative peut en effet réduire le risque. Ce qui permet de le réduire le plus efficacement est une démarche de création partagée avec les clients, qu'il s'agisse des distributeurs ou des clients finaux. Ces derniers sont les vrais experts, en temps que destinataires des innovations. Il est précieux de recueillir leurs avis en tant qu'utilisateurs. Ils sont bien placés pour savoir si les innovations envisagées apporteront de la valeur. Or cela suppose de les associer au processus d'innovation le plus en amont possible, de façon qu'ils puissent non seulement exprimer leurs besoins, envies et manques, mais aussi expérimenter les solutions proposées au stade des prototypes et des maquettes, et, par itérations successives, participer à les mettre au point. En fait, ces démarches de « *living labs* » et « *design thinking* » qui minimisent les risques d'échec sont particulièrement intéressantes pour innover plus vite.

■ *La démarche participative réduit-elle le coût de l'innovation ?*

**E. S. :** Elle a en effet l'avantage de réduire son coût, de deux manières : d'une part, parce que produisant des résultats plus rapides elles sont *ipso facto* plus économiques ; d'autre part parce que les innovations ainsi produites génèrent moins d'échecs.

■ *La longue durée est-elle l'ennemi du changement ?*

**E. S. :** Si la longue durée est liée à des processus lourds, il est certain que cela peut se traduire par des attermoissements et de l'indécision. Dans ce contexte, une entreprise aura du mal à conduire des changements. Si au contraire la longue durée est l'appréhension du futur, l'entreprise aura une démarche prospective, anticipant les évolutions nécessaires. Elle sera moins liée aux contingences du court terme et pourra ainsi s'engager dans des innovations de rupture.

■ *Arrive-t-il que la volatilité des dirigeants soit préjudiciable à la confiance et à la projection d'une entreprise dans l'avenir, à l'innovation structurante ?*

**E. S. :** La rotation rapide des dirigeants peut en effet être contre-productive, en matière à la fois de confiance et d'innovation. Une entreprise qui fait valser ses dirigeants crée inévitablement un climat d'insécurité et de défiance, peu propice à l'implication



pleine et entière des salariés. Le manque d'investissement de leur part ne peut que se traduire négativement en matière d'innovation. Le manager qui sait qu'il ne restera pas longtemps dans le même poste (soit du fait de la politique de ressources humaines de son employeur, soit en raison de son plan de carrière personnel) a tendance à privilégier le court terme (« après moi le déluge... »)

et des résultats rapides. Il cherche à maximiser le retour immédiat sur investissement, au détriment d'une politique d'innovation, qui peut rarement produire de résultats avant un certain temps.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. <https://is.gd/LU6JA6>.

2. <https://is.gd/WT0RDQ>.

3. Cf. « Grands groupes et start-up », *Bulletin de l'Ilec* n° 466, mai 2017.

## Nécessité et dérives

**S**tructure du marché, habitudes sectorielles ou événements récurrents alimentent une course à l'innovation où les consommateurs savent faire la part des choses.

*Entretien avec François Laurent, ConsumerInsight, conseil en marketing*

■ *La capacité d'une entreprise de résister à la tentation de la fausse innovation tient-elle à la nature de sa gamme ?*

**F. L. :** Bien sûr. En cosmétique, toutes les marques lancent de pseudo-nouveaux produits à longueur de temps : les consommateurs ne sont pas dupes, mais cela ne change pas grand-chose : la hiérarchie entre les marques demeure stable, et les clients ne se leurrent pas sur des avantages qui n'en sont pas. En fait, c'est juste une affaire de dérive de communication sectorielle.

■ *Une innovation de marque peut-elle s'imposer si elle n'est pas d'emblée référencée dans la plupart des enseignes ?*

**F. L. :** Renversons la question : un distributeur peut-il passer à côté d'une vraie innovation ?

■ *Combien de temps peut-elle tenir si elle ne devient pas multi-enseigne ?*

**F. L. :** Pas longtemps, sauf si c'est un produit de niche très sélectif, ou si la marque choisit stratégiquement de ne pas dépendre de la distribution classique, comme Nespresso. Tout est question de rapport de force avec la distribution, et c'est vrai que pour les produits de consommation courante, elle tient le haut du pavé ; heureusement, Internet peut permettre de la contourner, ce qui a fait le succès de Dell à sa période de gloire.

■ *La marque, quand elle est forte, protège-t-elle d'un retrait prématuré des linéaires le produit nouveau ?*

**F. L. :** Sans doute, et c'est un problème de négociation avec les distributeurs, mais c'est juste provisoire : si le produit n'est pas bon, la logique de la rentabilité reprend vite le dessus, et on sort : le mètre de linéaire coûte cher.

■ *La capacité d'innover est-elle d'autant plus forte que la marque est forte ?*

**F. L. :** Non : Sony, marque ultra-puissante qui s'est vue dépasser par Samsung, est un cas assez exemplaire, mais il y a pire :

Nokia par exemple. Bien souvent, les propriétaires de marques s'endorment sur leurs lauriers et croient que rien ne peut les atteindre. Il n'y a rien de pire que la puissance pour devenir une marque figée, au bord de la chute.

■ *Observe-t-on une tendance à la réduction de la fenêtre de tir pour le lancement d'une innovation ? Affecte-t-elle tous les secteurs ?*

**F. L. :** Dans la cosmétique, tout semble englué dans les habitudes du secteur ; dans les produits technologiques, les marques lancent plusieurs gammes par an, ce qui ne signifie pas qu'il y a de réelles nouveautés, bien visibles pour le client : le passage de l'USB 2 à l'USB 3 n'a pas déclenché l'hystérie des acheteurs. Il y a en revanche des rendez-vous à ne pas manquer : pour un fabricant de télévision, rater une Coupe du monde de football est une faute grave.

■ *La force d'une marque lui permet-elle de maîtriser l'opportunité et le calendrier de l'innovation ? Et si oui, plutôt par la capacité à ne pas se laisser imposer la course à l'innovation, ou, dans un processus d'innovation particulier, par sa capacité à imposer son calendrier ?*

**F. L. :** L'innovation ne dépend pas que de la marque, mais aussi des technologies et des évolutions sociétales auxquelles il faut répondre. Sortir de la course à l'innovation, c'est juste prendre le risque de se laisser dépasser par les compétiteurs et, comme Sony, de s'affaiblir. En revanche, il faut éviter la course aux pseudo-innovations.

■ *La marque peut-elle légitimer de fausses innovations ?*

**F. L. :** Oui, mais pas éternellement, et c'est exceptionnel : tout le monde garde à l'esprit la marionnette de Steve Jobs aux *Guignols de l'Info* présentant des évolutions cosmétiques comme des révolutions : Apple a su, dans la foulée des vraies innovations de rupture, tromper son monde avec certaines innovations très mineures. Mais tout cela n'a qu'un temps, et le succès de la marque dans la téléphonie n'a pas empêché ses échecs dans la télévision connectée, voire la montre – dans le domaine des hautes technologies, où les vraies innovations sont nombreuses, le faux ne passe pas, ou ne tient pas longtemps.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

---

### Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, [jwa@tmride.fr](mailto:jwa@tmride.fr)) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, [francois.ehrard@ilec.asso.fr](mailto:francois.ehrard@ilec.asso.fr)) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page ([ividalie@orange.fr](mailto:ividalie@orange.fr)) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial