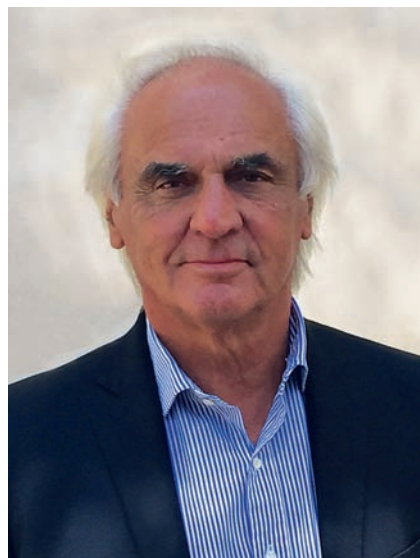


# La disruption, voilà le salut !

Sans innovation, pas de croissance. À l'heure d'Internet, l'innovation semble paradoxalement marquer le pas au sein des entreprises classiques. Pourtant, les nouvelles façons d'innover existent. Les preuves avec Jean-Marie Dru, auteur de *New*.



Entretien avec Jean-Marie Dru \*

**« L'innovation est au cœur de la bataille », écrivez-vous en introduction de votre livre. Ne l'était-elle pas déjà du temps des Renault, Citroën et consorts ?**

**Jean-Marie Dru :** Oui, bien sûr ! L'innovation a toujours été au cœur de la bataille entre les entreprises, entre les industries, entre les pays. Il y a peu de temps, le président chinois Xi Jinping expliquait que l'innovation est la priorité absolue de la Chine. Mais, contre toute attente, nous en observons aujourd'hui un ralentissement, alors que nous semblons vivre dans un monde où elle est omniprésente : pensez à Apple, Google, Tesla, Uber... ces entreprises, nées de l'Inter-

net, ne représentent que 20 % de l'économie mondiale. Leur rythme d'innovation ne suffit pas à compenser le manque d'innovation des 80 % restants. Les statistiques américaines révèlent que le rythme d'innovation des entreprises sur les dix dernières années est inférieur à celui des dix années précédentes, le rythme de ces mêmes entreprises sur les vingt dernières années, inférieur aux vingt années précédentes. Et surtout, le retour sur investissement de la R&D a été divisé par sept depuis cinquante ans. Les grandes entreprises classiques – banques, assurances, produits de grande consommation – semblent à la traîne, elles souffrent d'un taux d'innovation insuffisant. Il faut promouvoir de nouvelles façons d'innover.

\* Président de TBWA.



### Comment les conditions de l'innovation ont-elles changé à l'ère numérique ?

**J.-M. D.** : On peut distinguer trois groupes d'entreprises. Celles qui, nées du numérique, innovent profondément sur le plan technologique, comme Amazon, Facebook, Google. Celles qui sont également très innovantes, comme Airbnb ou Uber, parce que leur *business model* est fondé sur le numérique, mais dont les innovations ne sont pas pour autant de nature scientifique. Enfin, toutes les entreprises qui ne sont pas nées du numérique, mais qui ont adopté des stratégies disruptives qui n'auraient pas pu être possibles sans lui, comme Haier ou Burberry.

### En quoi le concept d'écosystème (Tesla, Alibaba) est-il radicalement nouveau ?

**J.-M. D.** : Autrefois, l'innovation portait essentiellement sur les produits en eux-mêmes. Aujourd'hui, les innovations portent sur les produits en interaction avec les autres produits et services proposés par l'entreprise. L'exemple type est bien sûr Apple, devenu un expert dans la gestion des interactions : des produits aux boutiques, de l'iMac à l'iPod, des téléchargements sur iTunes aux souscriptions sur l'iPad. Apple fait travailler des milliers d'entreprises qui conçoivent des applications qui lui sont destinées. Celles-ci investissent de l'argent, qui permet à Apple d'en gagner encore plus. Un cercle vertueux se crée ainsi. C'est un écosystème, mot qui s'est récemment introduit dans l'univers des entreprises.

### Comment définissez-vous l'ère du 3.0 ?

**J.-M. D.** : C'est l'ère où chacun parle à tout le monde, le monde étant constitué de trois milliards d'internautes.

### Quelle distinction faites-vous entre invention et innovation ? La première n'est-elle pas prioritairement le fait de personnes et non de groupes ?

**J.-M. D.** : Une innovation est une invention qui a prouvé son potentiel sur le plan commercial. Le plus grand innovateur est Steve Jobs, qui n'a rien inventé, mais qui a su, avec un immense talent, conjuguer, croiser les inventions d'autres sociétés. Il a fait des « synthèses créatives ». Il faut remarquer que l'innovation, au contraire de l'invention, est rarement protégeable, ce qui a permis à Microsoft et à de nombreuses entreprises de copier les produits Apple, leurs fonctionnalités. Il faudrait revoir de fond en comble les domaines d'application de la propriété intellectuelle.

### Au travers de vos différents livres – *Le Saut créatif* en 1984, *Disruption* en 1997, *Disruption live* en 2003, *Jet lag* en 2012, *New* en 2016 –, la « disruption » conserve-t-elle toujours la même définition ? Vous proposez quinze approches disruptives, leur nombre s'est-il accru depuis 1997 ?

**J.-M. D.** : Nous avons créé le mot « disruption » il y a 25 ans, il s'est depuis banalisé. Ce mot correspond à deux choses totalement différentes. Pour la plupart des observateurs, la disruption est un résultat : une entreprise comme Uber, par exemple, a « disrupté » son marché. J'ai ainsi recensé une quinzaine d'approches qui permettent d'innover de façon disruptive. Mais pour nous, la « disruption » n'est pas seulement un résultat, mais aussi une méthode fondée sur la séquence : convention, vision, disruption. Aujourd'hui, l'étape consacrée à la vision a pris plus d'importance, car les entreprises peuvent passer très vite d'un marché à l'autre. D'un seul coup, votre client ou votre fournisseur devient votre concurrent, ou bien vous passez d'un marché à l'autre.

Il faut remarquer que l'innovation, au contraire de l'invention, est rarement protégeable, ce qui a permis à Microsoft et à de nombreuses entreprises de copier les produits Apple, leurs fonctionnalités.

Deuxième raison, liée au développement d'Internet : toute marque peut s'exprimer sur des canaux qui se multiplient à l'infini. La marque peut ainsi très vite se perdre en route. Il est donc impératif d'en avoir une vision claire.

#### Dans quelle catégorie de disruption Uber et Airbnb entrent-ils ?

**J.-M. D. :** Ce sont des innovations disruptives fondées sur des *business models*, et non des disruptions technologiques.

#### Au nombre des entreprises citées dans vos quinze approches disruptives, sept sont françaises, dont L'Oréal, citée deux fois. La France est-elle honorablement bien placée ou peut-elle mieux faire ?

**J.-M. D. :** On peut toujours mieux faire, mais il est très difficile de savoir si on est bien placé. Une récente étude de Reuters place la France au troisième rang mondial en termes d'innovation, quand un autre institut la situe au vingt-cinquième rang ! Les critères sont tellement variables d'une étude à l'autre qu'il est très difficile de statuer. Au dernier Consumer Electronics Show, qui s'est tenu à Las Vegas, la France était le deuxième pays le plus représenté en nombre de start-up derrière les États-Unis. La France est très compétente dans tout ce qui relève de l'Internet des objets. Récemment, le MIT a classé le *cluster* Paris-Saclay parmi les huit pôles d'innovation les plus importants au monde. La première population étrangère dans la Silicon Valley est française, ainsi qu'à Sao Paulo ou à Shanghai... Là où ça bouge, les Français sont là.

#### Excepté Burberry et Hermès (Apple watch), le luxe semble absent de votre livre. Serait-il rétif à la disruption ?

**J.-M. D. :** J'ai consacré tout un chapitre au luxe dans mon avant-dernier livre, *Jet Lag*, dans lequel je montre que ce secteur est disruptif, car on n'y part pas de l'attente des clients. Le luxe repose sur la créativité, l'inventivité des créateurs, designers, stylistes... ils ont leur propre vision du monde. Leur mode de travail et d'entrée sur les marchés devrait être plus souvent utilisé par les sociétés classiques. À force de demander aux consommateurs ce qu'ils veulent, tout le monde finit par faire la même chose.

#### Dans l'univers des PGC, quelles sont selon vous les entreprises les plus disruptives ?

**J.-M. D. :** Pendant quelque 150 ans, Procter & Gamble a été « la » société la plus innovante. On peut citer Method et son modèle « *business for good* », une société vraiment disruptive dans le domaine des produits d'entretien et qui propose des produits non seulement respectueux de l'environnement, mais également beaux à voir.

#### Le rythme d'innovation serait selon vous insuffisant en raison de leur mise en œuvre. Peut-on le dire de toutes les entreprises selon leurs univers, leur taille et leur statut (entreprise familiale ou non...)

**J.-M. D. :** On ne peut pas généraliser. Pour autant, bon nombre d'entreprises sont aujourd'hui enfermées dans des méthodes, des procédés conventionnels et répétitifs. Il faut innover dans la façon d'innover.

Toute marque peut s'exprimer sur des canaux qui se multiplient à l'infini. La marque peut, là aussi, se perdre en route.

Ne faut-il pas, à l'instar de Pernod Ricard, laisser l'innovation incrémentale à la structure et l'innovation de rupture à une petite équipe, placée à l'extérieur du groupe (cf. le BIG ou Breakthrough Innovation Group).

**J.-M. D. :** Il n'y a pas de réponse toute faite, il faut faire feu de tout bois. Créer des *labs*, des *fab labs*, organiser une communauté d'innovateurs en *crowd-sourcing*, s'inspirer des approches de la Silicon Valley, faire travailler des entreprises comme IDEO ou Salesforce. Ce qui surprend aujourd'hui, c'est que contrairement aux attentes, les départements de R&D produisent surtout des innovations incrémentales, c'est plutôt le marketing qui imagine des approches disruptives. Les rôles sont comme inversés.

#### Le modèle 3 M, qui laisse du temps libre à ses ingénieurs pour inventer, est-il selon vous un exemple à dupliquer ? C'est ainsi que Post-It est né...

**J.-M. D. :** Oui, bien sûr, d'ailleurs Google fait la même chose.

#### En France, le principe de précaution ne freine-t-il pas les innovations de rupture ?

**J.-M. D. :** Le principe de précaution peut, poussé à l'extrême, avoir des effets négatifs. Par exemple, si l'on interdit à une entreprise qui fabrique des produits laitiers d'avancer des arguments liés à la santé, cela peut décourager l'entreprise d'approfondir ses connaissances en ce domaine, puisqu'elle ne pourra pas en faire état.

### **L'innovation collaborative peut-elle être accoucheuse de disruption ?**

**J.-M. D.** : Il est difficile, quand on n'appartient pas à l'entreprise, de connaître l'origine d'une innovation. On peut néanmoins citer Lego, dont certains jouets ont été imaginés par les clients. De même que PlayStation.

### **Vous écrivez que « l'observation guide la pensée, puis l'action ». Jusqu'où doit aller l'observation ? Comment innover sans être intrusif dans la vie privée des consommateurs (cf. Netflix) ?**

**J.-M. D.** : Quand Dove comprend que toutes les femmes sous-estiment leur beauté et lance une campagne renforçant « l'estime de soi » de chacune d'entre elles, cela ne relève pas de l'intrusion ni de l'indiscrétion. Dans le cas de Netflix, les gens apprécient de ne plus perdre de temps à rechercher leurs films, car Netflix sait avant eux ce qu'ils veulent voir.

### **Vous affirmez qu'« avoir un trop grand respect pour l'histoire de la marque peut conduire à des approches répétitives, peu fécondes ». Avez-vous des exemples de marques ayant totalement rompu avec leur passé ? Mini, Fiat, New Beetle, 206 cc Peugeot ne sont-ils pas des contre-exemples ?**

**J.-M. D.** : Là aussi, ne généralisons pas. J'écris dans ce livre que chaque marque a une histoire et des actifs historiques, et que parfois ceux-ci peuvent brider l'imagination. Regardez Kodak : l'entreprise a inventé la photographie numérique avant tout le monde, mais n'en avait pas entrevu tout le potentiel.

### **Un mot « sérendipité » revient souvent dans votre livre. Comment le définissez-vous ?**

**J.-M. D.** : C'est un mot très difficile à traduire, qui tire son origine des langues indiennes. Cela signifie « hasard heureux », ce que nous essayons de créer avec la méthode de la « disruption ».

### **Vous recommandez à chaque lecteur de se constituer sa propre liste de « et si ? ». À l'heure de l'intelligence dite collective, pourquoi ne pas créer une banque de « et si ? » ouverte à tous ?**

**J.-M. D.** : Nous avons déposé il y a vingt ans disruption.com, mais le site n'était pas vraiment utilisé. Nous allons le consacrer exclusivement au recueil des « et si ? », avec deux critères : il faut un cas suffisamment intéressant pour inspirer une question provocante, mais en même temps, il faut que la question puisse être comprise sans que l'on connaisse le cas. ■

## Concours CNE 2016



Emballé 3.0

Le 11 février 2016, le Conseil national de l'emballage (CNE) remettait les prix de son concours Emballé 3.0 en présence d'une centaine de professionnels de l'emballage, du marketing et du développement durable.

Les missions du CNE

- **Élaborer et diffuser les bonnes pratiques** de conception, production, diffusion et utilisation de l'emballage des produits
- **Émettre des avis** ou recommandations à l'attention des différentes parties prenantes
- **Être moteur** dans l'élaboration d'une politique responsable d'éco-conception des produits de consommation
- **Développer la prévention** par réduction à la source
- **Favoriser le dialogue** entre les partenaires.

### **Pourquoi ce concours ?**

L'innovation du couple produit/emballage est un vrai levier de succès pour le meilleur de l'emballage. L'éco-conception, au-delà de la simple prévention par la réduction à la source, a pour but l'élaboration de produits respectant les piliers du développement durable sur tout le cycle de vie du produit emballé (de l'extraction de la matière à la valorisation en fin de vie).

### **Objectifs**

Ce concours distingue des pistes d'innovation pertinentes pour le consommateur et porteuses de sens pour le bien commun et pour l'environnement. Parce qu'un produit emballé bien conçu, bien commercialisé et bien utilisé est un vecteur de développement durable, les partis pris de ce concours à destination des étudiants sont l'innovation et la rupture.

### **Palmarès 2016**

160 écoles spécialisées (design, packaging, arts plastiques...) – grandes écoles, universités et instituts de formation de technicien supérieur – ont été sollicitées et 42 projets élaborés par plus de 115 étudiants. Un jury d'experts a sélectionné cinq dossiers tandis que trois lauréats étaient élus par l'assistance lors de la cérémonie.

**ONE PILL** (Lauréat) - Système permettant au pharmacien de délivrer la juste quantité de médicaments pour le patient, l'emballage devenant vecteur de lutte contre le gaspillage.

**FS PACK COGNAC**, par Élise Hiroux, Lucas Mejanes et Cindy Peron.

**PULL & TURN** (Lauréat) - Emballage innovant pour les aliments en conserve de verre, avec une nouvelle gestuelle d'ouverture facile, réutilisable pour ses propres conserves.

**FS PACK COGNAC**, par Yvanilde Panont, Théotim Thoron et Sandra Villain.

**BATOUILLE** (Lauréat) - Une nouvelle façon de consommer du chocolat chaud sans gaspillage : la juste dose dans un emballage au service des plus jeunes, avec une palettisation optimisée.

**IUT REIMS**, par Yoline Gallois, Elise Jambou, Agathe Rembert.

**SOLUBLIME** - Emballage permettant de concocter instantanément ses boissons à partir de billes solubles et d'eau. Commande possible via le site Internet de la marque en flashant un QR code.

**FS PACK COGNAC**, par Richard Austruy, Joëlle Guers et Tiésda Ith.

**TISSECO** - Solution d'emballage pour la vente de vêtements par les acteurs de l'e-commerce, où l'emballage, réemployable, permet l'envoi et le retour éventuel de l'article.

**IUT CHAMBERY**, par Jessy Da Freitas, Julie Peyrot, Mélanie Veillard.

**Retrouvez notre communiqué de presse sur :**

[www.conseil-emballage.org/les-laureats-du-concours-emballe-3-0-2016/](http://www.conseil-emballage.org/les-laureats-du-concours-emballe-3-0-2016/)

1 - Avec le soutien d'Eco-Emballages, de Prodimarques, d'All4pack, d'InterEmballage, de l'Illec, du CLIFE et ses membres (Carton ondulé de France, Elipso, Fédération française du cartonage), Fédération des industries du verre, SIEL, SNFBM.