

L'innovation est la fille de l'imagination et du pragmatisme

L'innovation ne se décrète pas. Elle est le résultat de la longue maturation d'un processus complexe qui s'inscrit dans la durée. Quand tous les ingrédients du cocktail sont réunis, l'innovation arrive à maturité et trouve naturellement sa place sur un marché solvable. En revanche, il suffit qu'un seul ingrédient manque dans le cocktail pour que le processus ne parvienne pas à maturité et pour qu'il n'atteigne jamais le stade d'innovation désirable et achetable par de vrais clients. En pareil cas, même si elle est originale, la nouveauté risque fort de rejoindre le musée des fausses bonnes idées. Peut-on prévenir l'échec d'une innovation ? Oui. En s'appuyant sur quelques méthodes éprouvées et pragmatiques.

Ce n'est pas l'imagination qui manque à nos chercheurs....

On ressent toujours un vrai plaisir à travailler avec les acteurs de l'innovation. Qu'ils soient chercheurs, ingénieurs ou techniciens, ils imaginent le futur, brassent des idées, concrétisent des rêves ou expérimentent des concepts novateurs dans un monde qui bouge en permanence et où l'on ne s'ennuie jamais.

Ce n'est donc pas l'imagination ni la créativité qui manquent à nos chercheurs ou à nos ingénieurs en informatique et télécoms. Ce qui leur manque ce serait plutôt la capacité à savoir faire un tri sélectif dans le foisonnement des vagues déferlantes de nouveautés techniques. Car une grande partie de ces nouveautés ne trouveront jamais leur place sur le marché alors même qu'elles auront coûté cher en R&D.

Or, pour faire un tri pertinent, il faut posséder un tamis, une grille d'analyse qui permette de passer au crible les constituants du cocktail nourricier nécessaire à la genèse de l'innovation réussie.

Peut-on construire un crible qui marche à tout coup ? Non. Il n'existe pas de recette miracle. Mais, sans rechercher un Graal mythique, peut-on déterminer les éléments du cocktail qui permettront de sécuriser et de fiabiliser un business plan. ? Oui. Et c'est l'objet de la méthodologie pragmatique que tout bon marketeur développe et expérimente au cours de ses années de pratique sur le terrain de l'innovation.

C'est plutôt la compréhension des attentes des futurs clients qui fait défaut.

Ce n'est donc pas l'imagination qui manque mais c'est fréquemment l'écoute des futurs clients qui est insuffisante. Pourtant cette écoute du terrain permet de construire une bonne partie de la grille d'analyse destinée à sécuriser et à fiabiliser le business plan.

Il n'est pas question, bien sûr, d'aller interroger Mme Michu sur ce qu'elle entend faire avec IPV6 ou MPEG7. En revanche, on gagne à l'interroger sur la façon dont elle occupe son temps et à lui demander comment elle ajuste en permanence ses priorités entre sa vie professionnelle, sa vie familiale et ses loisirs.

On peut ainsi découvrir que Mme Michu ne supporte pas d'attendre cinq minutes que son PC se connecte à un serveur web alors même que sa télévision se met en route en moins de quinze secondes. En l'interrogeant sur les couleurs qu'elle aime, sur ce qu'elle trouve lourd ou léger, sur ses valeurs éthiques, etc. on peut apprendre qu'elle a horreur des terminaux nomades à la fois trop lourds à porter et trop petits pour lire confortablement l'écran. Ou bien, on prend conscience de ce que Mme Michu ne supporte pas le toucher froid de l'acier brossé alors même qu'elle aime le toucher chaleureux de la mélamine, etc.

En réalité, en s'intéressant aux attentes concrètes des futurs clients, en s'intéressant à leurs comportements d'ordre psycho-sociologique, on peut déterminer quelles nouvelles offres techniques ou commerciales ont la plus forte probabilité d'être en adéquation avec leurs besoins concrets.

On découvre ainsi qu'une innovation ce n'est pas seulement de la technologie mais que c'est aussi du confort, de la beauté, du sens, des fonctionnalités utiles pour le client. Quand les aspects non technologiques d'une innovation sont bien traités, la question du prix acceptable par les clients devient alors secondaire. Il suffit que le rapport qualité perçue / prix reste raisonnable en comparaison des offres de la concurrence.

Mais tous les clients n'attendent pas exactement la même chose

En s'intéressant aux attentes futures des clients, on s'aperçoit rapidement qu'ils n'adoptent pas tous le même comportement monolithique. En fonction de leur âge, de leur sexe, de leur niveau socio-culturel, de leur habitat, de leurs revenus, de leurs références culturelles ou morales, on peut regrouper les clients en sous-ensembles homogènes ayant des attentes similaires.

On découvre ainsi que certains clients sont sensibles aux arguments rationnels pour acheter tel caméscope numérique alors même que d'autres sont d'abord sensibles au look, au toucher ou à la couleur de ce caméscope. On constate, de la même manière, que certains clients technophiles sont prêts à surpayer un agenda électronique pour être parmi les premiers utilisateurs alors même que d'autres clients n'utiliseront ce même agenda que contraints et forcés quand tous leurs voisins de bureau l'auront déjà adopté.

En s'intéressant aux différents segments de clientèle, on peut ainsi éviter de fabriquer des télécommandes pleines de petits boutons pour des seniors de plus de soixante ans qui se seraient contentés de quatre gros boutons. Et on s'abstient de lancer un appareil photo numérique identique pour les PME et pour le marché des adolescents en vacances.

Quand l'imagination est fécondée par le pragmatisme....

.....le bébé s'appelle Innovation.

En résumé, l'imagination et la créativité constituent la première étape indispensable pour générer des innovations technologiques. Mais celles-ci ne trouveront leur utilité économique que si elles correspondent à un besoin réel ou latent chez les futurs clients. Tout l'enjeu du marketing de l'innovation est de s'assurer que les bons acteurs seront au bon endroit au bon moment.

Le rôle du marketeur n'est pas de lire l'avenir dans un boule de cristal mais de fournir aux acteurs de l'innovation les bons repères afin de les aider pragmatiquement à concrétiser leurs rêves.

Didier Certain

Consultant

DCC Marketing (Juin 2004)