

COMMENT INNOVER JUSTE ET PAS JUSTE INNOVER ?

UNE INTERVENTION DE BERTRAND BARRÉ | DIRIGEANT FONDATEUR GROUPE ZEBRA

Ce compte-rendu vous est proposé
par **PATRICK DUCHER**
(www.patrick-ducher.com)
journaliste d'entreprise.

Management de l'innovation, design thinking, plateforme d'innovation, créativité... autant de thématiques abordées avec Bertrand Barré, le dirigeant fondateur de l'agence Zebra. C'est peut-être ses débuts en tant que basketteur de haut niveau qui lui ont donné le goût du défi et une approche peu conventionnelle du marketing. Les quelques 8.578 produits ou services lancés dans des domaines variés (sport, alimentaire, banque & assurance, arts ménagers, mobilité, énergie etc...) et les 138 brevets déposés témoignent de sa conviction : à l'heure des data, il faut remettre l'humain et l'émotion au centre de toute démarche d'innovation.

Tout au long de la soirée, Bertrand Barré invitera à la réflexion de façon décapante. Le personnage surprendra : loin de faire un show à l'américaine du genre "death by Powerpoint", il prendra le temps de poser le vaste - et complexe - sujet qu'est l'innovation. Estimant ne pas avoir fait d'études très structurées, il se définit comme étant une personne "agile". Pour lui "le métier est en profonde mutation depuis plusieurs années, il faut oublier les bonnes règles".

Comme le fait de proposer une longue introduction à la soirée au lieu d'en venir tout de suite au fait (à l'américaine quoi !). Mais Bertrand Barré ne fait pas les choses comme tout le monde et c'est sans doute pour cela qu'on se souviendra de son intervention à l'Adetem !

Selon Bertrand Barré, "la créativité est le fruit de la déformation d'un esprit bien formé et bien construit". Mais pour produire de l'innovation, il faut un contexte et un process interne qui vont "bien au-delà de la simple génération d'idées et des tableaux couverts de post its !".

Bonne nouvelle : l'époque est propice à l'innovation car "plus rien ne fonctionne et tout le monde a peur de l'uberisation !". Faire du marketing en période de croissance, c'est plus facile mais les temps sont désormais à la transformation digitale, à l'identité de marque, à l'intermédiation ou encore à la rupture de business models tandis que les marges se compressent dangereusement. Donc, les entreprises semblent enfin prendre la mesure de l'urgence et de l'importance "d'innover juste, pour ne pas juste innover". Paradoxalement, le management de l'innovation est encore peu connu. C'est-à-dire le fait d'introduire des outils novateurs, de contribuer à développer une culture créative dans l'entreprise et de capter les bonnes informations qui vont générer les bonnes idées et, surtout, faire en sorte que tous les métiers se parlent.

Comment traiter le sujet de l'innovation concrètement en interne sachant que les équipes travaillent trop souvent en silo ? Le premier réflexe pour certains est de faire appel à une agence extérieure, forcément plus au courant des tendances étant donné qu'elle œuvre pour dix clients en même temps ! Puis, les entreprises ont fini par se dire que les talents étaient partout déjà présents en interne, mais qu'il fallait les débusquer et les encourager, un vrai sacerdoce ! Et surtout l'enjeu reste de créer des équipes pluridisciplinaires, parce que l'innovation n'est jamais le fruit d'une personne seule. Elle n'est surtout pas le fruit d'un seul designer par exemple. "On confond le process et le métier ce qui est une gigantesque erreur. Un designer ne fait pas du design, mais des dessins. Sinon, il aurait fait une école de marketing, puis une école d'ingénieurs, puis une école de management ET, enfin, une école de dessin ! La créativité est pratiquée par des personnes sachant imaginer des desseins, et

qui ne sont pas forcément bons en dessin. Pour réussir, il faut des chefs de projets pour structurer une marche à suivre, des ingénieurs, des marketeurs, des graphistes et des consultants qui transforment une idée en business".

L'INNOVATION, C'EST ESSAYER DE TROUVER UNE BONNE IDÉE ET RÉUNIR LE PLUS DE GENS POSSIBLE CAPABLES DE LA PORTER

Comment identifier une bonne idée ? En France, elle est souvent le fruit de l'adversité ("7 personnes sur 10 la trouveront nulle !"), elle suscite rarement un engouement spontané car elle bouleverse les habitudes et dérange souvent les équipes. C'est une différence de mentalité majeure entre les Etats-Unis - où le "team spirit" l'emporte une fois la décision entérinée - et la France où l'on argumente continuellement. (Rires dans la salle, donc le public s'y retrouve !). Revenons à la problématique actuelle des entreprises : Comment faire dialoguer les talents sachant que les formations dont ils sont issus leur ont souvent seriné qu'ils allaient dominer le monde, au détriment des autres métiers ? Des clichés du type "le marketing, c'est de l'arnaque" ou "les ingénieurs n'aiment pas les marketeurs" subsistent encore. Comment désiloter l'entreprise dans ces conditions ? Dans les très grands comptes, c'est la marque qui dirige tout (et donc le marketing !) mais ils faut qu'ils travaillent avec les commerciaux, les véritables fers de lance de toute stratégie : ce sont eux qui ont accès au marché.

LA NOTION DE "CHEF DE PROJET" EST UNE HÉRÉSIE

Une personne capable de porter une idée, d'avoir le poids nécessaire pour convaincre des investisseurs et les équipes en interne est une perle rare. "Des chefs de projets de 24 ans, c'est une aberration !" s'exclame Bertrand Barré. "Ces "chefs" ont le pouvoir de bloquer ou de remettre en cause une idée sans avoir ni l'expérience, ni l'autorité nécessaire pour faire avancer les choses selon le stade où elles en sont". Il préconise donc une

“chefferie de projet tournante, au fur et à mesure de l'avancement du projet. “Le vrai chef, c'est le projet !”. Et il ne faut surtout pas croire qu'on a réussi quand le projet est fini et le produit sorti. Mener un projet à terme ne veut rien dire. C'est une fois sur le marché que l'on juge du succès ou non du produit surtout que “3 innovations sur 4 échouent la première année. Une innovation, c'est une nouveauté qui a réussi !”.

4 IDÉES REÇUES SUR LE SUCCÈS

1. **La durée des tests ne fait pas le succès d'un produit :** les brosses à dents à ventouses pour enfants de Unilever ont été lancées sans aucun test conso, après une heure de réunion suivie de trois mois de lancement.
2. **Le changement d'emballage n'est pas anecdotique :** le changement brutal dérouta les consommateurs qui peuvent avoir l'impression de ne plus retrouver leur produit habituel alors qu'il est bel et bien en rayon. Il faut rester cohérent avec les codes de la marque.
3. **Le changement de recette n'est pas un gage de succès :** personne ne souhaite qu'on change le goût des biscuits de sa grand-mère (mais le marketing veut changer tout le temps les choses...)
4. **Le changement ou l'amélioration d'usage est souvent la clé de succès :** un simple panier en plastique dans un bocal à cornichons a révolutionné le marché. Les concepteurs avaient pris en compte le vrai problème du consommateur : ne plus tremper les doigts dans le bocal ni devoir se servir d'une pince. Un vrai service client !

EN MATIÈRE D'INNOVATION, IL NE S'AGIT PAS D'ALLER LÀ OÙ IL N'Y A PERSONNE...

... Mais plutôt d'observer ce qui marche et tenter de saisir les signaux faibles, et surtout les freins et les peurs à lever. Ce qui compte, c'est L'EXPÉRIENCE CLIENT. Dans le cas des brosses à dents pour enfants, on a remplacé la peur des caries par un aspect ludique du brossage, en rendant l'objet sympathique et rigolo. C'est un processus long, qui nécessite de la patience – ce que les entreprises,

- En bref - L'INNOVATION, C'EST ...

- ... Bien trop compliqué pour être laissé aux seuls ingénieurs, marketeurs, techniciens
 - ... (Aussi) oublier le consommateur et les tendances
 - ... La nécessaire révision de la logique de création de valeur
 - ... Mettre l'humain au centre de la démarche créative
- ... Trouver une bonne idée et le plus de gens possible mais différents les uns des autres pour la porter

et surtout les actionnaires, n'ont pas toujours ! - des observations multiples et des mises en œuvre qui vont (doivent) impliquer tous les services de l'entreprise.

COMMENT SINGULARISER LA PERSONNALITÉ DE MARQUE ?

La concurrence ayant mené exactement la même démarche que vous - ses talents et ses agences venant des mêmes écoles et s'adressant aux mêmes cabinets de tendances - on se retrouve souvent avec les mêmes produits, quels que soient les marques ou les pays. Et toutes les banques se retrouvent avec des logos bleus ! Sur des créneaux que l'on imagine plus créatifs comme l'électronique ou le sport, où les cibles sont plus jeunes, Bertrand Barré démontre visuellement à l'appui que tous les produits sont rigoureusement identiques, du smartphone à l'aspirateur en passant par les enceintes sans fil ! Il cite Kant : “On ne voit pas le monde tel qu'il est mais tel qu'on est. C'est toute la logique de création de valeur qu'il faut revoir en profondeur car elle est fondée sur un monde qui n'existe plus, qui est en mutation”. La plupart des innovations qui réussissent sont aussi celles qui simplifient : On est passé d'un monde “techno-centric” à un monde “user-centric” en cours de mutation vers le nouveau monde “human-centric”. De la technique à l'usage, et on se dirige vers l'émotion. “95% de nos décisions – bonnes ou mauvaises - sont prises sous le coup de l'émotion, qui sont les mêmes pour tous ! Cela enlève de nombreux facteurs de ciblage tels que prix psychologique ou les CSP”

NE PAS CONFONDRE CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

Les objets connectés sont-ils le progrès ?

“Le vrai progrès”, estime Bertrand Barré, “ce sera quand on aura des objets réparables et capables de dialoguer entre eux en mode “machine-to-machine” et pas seulement des bidules bourrés de pseudo-intelligence qu'il faut passer son temps à recharger (montre, voiture, tablette...)”. Pour innover, il faut de bonnes idées ? Non ! Il suffit d'en savoir une seule et de la mener au bout ! L'innovation - Barré parle de “design thinking” - n'est pas une et indivisible : on peut combiner business et technologie pour innover dans les process. En combinant l'humain et la technologie, on innove dans les usages. En combinant le business et l'humain, on entre sur le territoire de

l'innovation émotionnelle. Le problème maintenant, c'est qu'en plus de trouver de bonnes idées, il faut être agile ! Tout le monde peut être créatif ... et on peut trouver des choses imaginatives par la seule logique de pensée. Mais il y a une énorme différence entre être créatif et être créateur. Le marketing n'est pas créatif, mais scientifique : il étudie un marché, ses conditions d'accès, bref, c'est une discipline militaire.

TOUT CE QUI GÊNE EST UNE SOURCE D'INNOVATION

Le design thinking permet d'innover sans questionner le client, en l'observant si possible hors de son environnement habituel. “L'observation, c'est la détection des endroits et des “pains” (douleurs). C'est un processus long et complexe remettant en scène tous les métiers afin de revoir la conception même d'une offre, avec une itération permanente, une remise en question systématique. Ça ne s'apprend pas en deux jours !” Il ne faut pas non plus oublier la marque ni sa personnalité. Regardez les objets électroménagers ou les objets connectés. Sauriez-vous reconnaître un (nom de marque) d'un (autre nom de marque) ? Dernière règle : ne jamais suivre les tendances quand on est nouveau sur un marché et faire confiance à ceux qui osent, qui ont déjà vécu”. “Généralement, les innovateurs sont souvent des entrepreneurs qui ont essuyé des plâtres, se sont plantés, ont acquis de l'expérience ainsi et se sont moqués des plannings. Pour innover, il est nécessaire d'avoir de la résistance et de la constance, comme dans un sport où il faut sans cesse s'entraîner”. Dixit, un ancien de l'ASVEL Basket ! □

