

LA REPRÉSENTATION DU CLIENT FUTUR DANS LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE INNOVANTE

Une étude du rôle du Marketing

L'innovation et, singulièrement, le lancement de produits nouveaux, est aujourd'hui une condition essentielle de la survie et du développement de l'entreprise. Or le lancement d'un nouveau produit coûte de plus en plus cher, c'est pourquoi l'entreprise a besoin de connaître le client futur, de s'imaginer ses besoins à venir, ou même de créer ses futurs clients, pour réduire les risques et conduire le produit nouveau au succès. Le problème que les auteurs examinent dans cet article est celui du rôle précis du marketing dans la construction d'une offre innovante : quels moyens met-il en œuvre pour que soit assurée la représentation du client ? Comment peut-il suivre les itérations du processus d'innovation, de l'émergence du projet à son pilotage et à la décision de lancement du nouveau produit ?

Par **Nathalie DARENE** et **François ROMON**, UTC (*)

L'innovation et, singulièrement, le lancement de produits nouveaux, est aujourd'hui une condition essentielle de la survie et du développement de l'entreprise. Ainsi, pour Hatchuel & Midler [2004] « *l'innovation est un phénomène caractéristique de nos économies, une exigence pour les firmes, qu'elles soient petites ou grandes, high-tech ou classiques, françaises ou chinoises... L'image et la valeur boursière des entreprises se*

font sur leur capacité à innover et c'est souvent leur avenir, parfois leur survie, qui se joue sur l'innovation, dans une compétition désormais mondiale ». Or le lancement d'un nouveau produit coûte de plus en plus cher, c'est pourquoi l'entreprise a besoin de connaître le client futur, de s'imaginer ses besoins à venir, ou même de créer ses futurs clients, pour réduire les risques et conduire le produit nouveau au succès.

(*) Nathalie DARENE. Enseignant-chercheur de l'Université de Technologie de Compiègne. Responsable du DESS Gestion de la Technologie et de l'Innovation. Laboratoire Connaissances, Organisations et Systèmes Techniques (COSTECH)

François ROMON. Professeur émérite de l'Université de Technologie de Compiègne. Ancien Directeur du Département Technologies et Sciences de l'Homme. Laboratoire Outils d'aide à la Décision en Innovation, Conception et production (ODIC).

Le processus d'innovation n'est pas ici considéré comme linéaire, il s'organise en aller-retour, en étapes non cloisonnées, ainsi que le représente le modèle proposé par Kline-Rosenberg [1986]: le « *chain-linked model* » ou le modèle « *tourbillonnaire* » [AKRICH, CALLON, LATOUR, 1988]. Cette évolution renforce la place du marketing dans le management de l'innovation: ce sont bien les anticipations du marketing qui vont guider l'entreprise tout au long du processus d'innovation, anticipations nourries de l'observation du marché (*market pull*), mais également issues des stratégies et représentations internes à l'entreprise (*technology push*).

Le problème que nous examinons ici est celui du rôle précis du marketing dans la construction d'une offre innovante: quels moyens met-il en œuvre pour que soit assurée la représentation du client? Comment peut-il suivre les itérations du processus d'innovation, de l'émergence du projet à son pilotage et à la décision de lancement du nouveau produit?

Contrairement à ce qui se passe pour le marketing dans le processus d'exploitation, où l'on travaille sur un objet fini dont on peut définir les caractéristiques et les performances (marketing aval), on travaille, en marketing de l'innovation, sur des concepts (marketing amont). Or les concepts peuvent être interprétés car non factuels. Quelle est la contribution du marketing à la traduction de ces concepts en spécifications opérationnelles et dans des termes compréhensibles par tous les acteurs du processus d'innovation?

LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons conduit une recherche de type constructiviste, articulant théorie et analyse des pratiques. Sur la base de l'état de l'art que nous avons établi, nous avons étudié le cas de cinq entreprises choisies dans cinq secteurs d'activités très différents, et représentées par leurs responsables marketing et/ou R & D:

- Nina Ricci: Parfums et Cosmétiques de luxe – Margerie Barbes-Petit, directrice Marketing international;
- Sanofi-Synthelabo: Laboratoire pharmaceutique – Fabienne Astier-Ramin, directrice Trade Marketing OTC (1);
- Poclairn Hydraulics: Moteurs et transmissions pour engins mobiles – Christophe Hien, responsable Marketing;
- Yoplait: Agroalimentaire – Alain Loones, directeur Innovation et Développement;
- France Telecom R & D: Télécommunications – Michel Dupire, directeur Stratégie.

(1) *Over The Counter*: sans ordonnance.

Nous avons d'abord interrogé ces responsables Marketing et/ou R & D en entretien individuel approfondi. Tous ont été d'accord pour définir le processus d'innovation comme un processus non linéaire d'émergence, de sélection, de réalisation et de lancement sur le marché du produit nouveau, tel qu'il a pu être représenté dans le modèle de Kline-Rosenberg.

Nous leur avons ensuite demandé d'animer une table ronde, que nous avons organisée dans le cadre des Ateliers ANRT de l'Innovation les 23 et 24 janvier 2002 (2), les thèmes de la table ronde n'ayant été définis qu'à l'issue de l'analyse comparative des cinq entretiens réalisés.

Nous rendons d'abord compte de notre observation des pratiques des entreprises, à travers les entretiens que nous avons menés, qui ont fait clairement apparaître deux points de convergence malgré la diversité des secteurs d'activité:

- la légitimité du marketing à représenter le client tout au long du processus d'innovation,
- la segmentation du marché comme modalité du positionnement de la marque.

Notons néanmoins, dès à présent, des spécificités propres aux secteurs étudiés. Dans les trois entreprises travaillant sur les marchés de consommation, nos interlocuteurs mettent en avant la nécessité d'innover en cohérence avec la marque, avec ce qu'elle représente, ce qu'elle véhicule (par exemple le désir pour Nina Ricci, la crédibilité scientifique pour Sanofi-Synthelabo, l'équilibre de vie pour Yoplait). Dans ces entreprises « *B to C* », la marque et son image orientent l'innovation en termes de créativité conceptuelle et d'identification de la personnalité. À l'inverse, pour France Telecom R & D et pour Poclairn Hydraulics, entreprises « *B to B* » qui travaillent, l'un pour l'opérateur de référence des télécommunications et l'autre pour des constructeurs d'engins mobiles, les propositions de nouveaux produits ou de services associés, que ce soit suite à des résultats de recherche ou à des observations du marché, s'organisent davantage autour des avancées technologiques.

Nous mettons ensuite l'accent sur trois questions qui nous sont apparues comme particulièrement importantes lorsque l'on s'interroge sur la représentation du client:

- quel rôle donner au marketeur au sein du processus d'innovation?
- quel langage utiliser pour coopérer entre marketeurs et acteurs projet?
- comment conduire le processus d'innovation vers le marché?

Nous proposons, pour finir, des pistes de progrès pour les entreprises travaillant directement pour le consommateur ou l'usager (*B to C*): le développement d'outils

(2) Compte rendu disponible auprès de l'ANRT: site www.anrt.asso.fr et E-mail: court@anrt.asso.fr

spécifiques du marketing de l'innovation, et le dédoublement du métier de marketeur en chef de produit en exploitation d'une part, et en « chef du futur produit » d'autre part.

LE MARKETING DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION : CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE LE CLIENT DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE

Une grande variété de situations d'innovation, mais un même besoin d'intermédiation entre le marché et l'entreprise

La façon de représenter les besoins futurs du client va différer d'une situation d'innovation à l'autre. Dans les entreprises « *B to B* », le dialogue peut être direct, personnalisé, avec un client industriel pour lequel on est habitué à faire du quasi sur mesure. Par exemple, pour Poclairn Hydraulics, Christophe Hien explique que « *la complexité technique de l'offre oblige l'entreprise à entretenir avec les clients la relation la plus rapprochée possible* ». À l'inverse, dans les entreprises « *B to C* », le contact avec le client sera très indirect, transformé par différents media, avec une masse anonyme de consommateurs. Cependant, la préoccupation du client est la même dans toutes les entreprises : France Telecom, nous dit Michel Dupire, doit « *dissimuler la complexité technologique au profit d'un service d'usage aussi simple que possible* ».

Tout dépend aussi de l'intensité de l'innovation : le produit nouveau correspond-t-il à une innovation de rupture ou à une innovation incrémentale ? Reconnaissons avec Bower & Christensen [2000], qu'à se contenter, comme seule représentation des besoins à satisfaire, de ce que nous en disent les clients d'aujourd'hui, on risque d'être dépassés par des concurrents qui, eux, auront misé sur les besoins à venir de nouveaux clients. Toutes les ressources engagées par l'entreprise dans l'innovation doivent être tendues vers l'objectif commun de réussite sur le marché. Qu'il s'agisse d'une innovation de rupture ou incrémentale, d'une innovation en « *B to B* » ou en « *B to C* », d'une innovation très technologique ou de service, le client, existant ou à créer, doit rester la première préoccupation des acteurs du projet innovant.

Nos cinq interlocuteurs ont tous insisté sur la nécessité de confronter leurs projets d'innovation aux réactions des clients. La différence porte davantage sur l'étape du processus d'innovation pendant laquelle l'entreprise choisit de faire cet exercice. Pour la différenciation au sein des gammes de produits existants, des bilans réguliers avec des groupes de consommateurs permettent de

révéler les écarts de perception entre l'entreprise et ses clients. S'agissant de produits radicalement nouveaux, Akrich, Callon & Latour [1988] parlent de « *porte-parole* », ils montrent que la réussite de l'innovation de rupture passe par un « *enrôlement d'alliés* ».

Les porteurs de projets innovants ont besoin de traduire des besoins potentiels du marché en cahier des charges produits ou, inversement, de transformer les fonctionnalités nouvelles qu'offre la R & D en applications pratiques et solvables. Par exemple, France Telecom sait que la reconnaissance vocale permettrait de mieux satisfaire les besoins de ses clients sur les services de recherche d'information, mais ne peut pas encore la satisfaire techniquement ; mais, parallèlement, l'entreprise cherche de nouvelles applications aux progrès de la miniaturisation qu'a réalisés sa R & D.

C'est donc bien à une représentation la plus large possible des clients dans leur diversité qu'il convient d'aboutir. Midler *et al.* [1996] notent que, dans une équipe projet innovant, « *chaque participant a sa propre définition du plus ou du mieux, mais ne parvient pas d'emblée à identifier ce qui est juste* ». On observe en effet, qu'au cours des différentes phases d'un projet innovant, chaque acteur a tendance à se considérer comme un représentant du client pour son domaine de compétences : l'ingénieur pour les aspects techniques, le designer pour l'usage et l'agrément, le financier pour le prix etc. Mais, selon les industriels de notre panel, « *c'est le marketing qui doit s'appropriier ces différentes représentations, en faire la synthèse et organiser l'interaction nécessaire* ».

Le marketing de l'innovation : une démarche d'interaction

Les représentants des cinq entreprises que nous avons étudiées reconnaissent au marketing un rôle prépondérant d'interaction entre le client et l'entreprise d'une part, et les différents acteurs du projet innovant d'autre part. Ils attribuent au service marketing de l'entreprise la compétence requise pour mener à bien cette interaction. Ils ne remettent pas en cause la légitimité du marketing par le seul fait que les projets d'innovation sont plus fréquents ou qu'ils sont devenus stratégiques pour l'entreprise ; pour eux, le marketing de l'entreprise tient cette légitimité de sa faculté à servir de « *liant* » entre deux univers, celui de la conception et celui de l'utilisation. Pour Boullier [1999], est légitime à représenter le client dans le processus d'innovation, celui qui peut prendre en compte tout autant sa dimension psychologique et sociologique, que sa dimension technique et économique.

Que l'innovation soit gérée dans une structure matricielle ou dans une structure dédiée, le marketing est le maillon chaînant les relations entre le client et les différents acteurs du projet innovant (R & D, Ingénieurs



© KHARBINE-TAPABOR

Quel que soit le secteur d'activité concerné, le marketeur devra infléchir la trajectoire d'une offre nouvelle qui conduira au succès de l'innovation en orientant l'émergence de l'innovation vers des désirs à satisfaire ; son rôle consistera à capter des désirs mais également à construire des désirs. (Paris bombardé par la publicité – Lithographie des années 1885-1886).

développement, Commerciaux, Publicistes...). Il garantit la cohérence de l'offre finale de l'entreprise. Chaque entreprise a certes une organisation qui lui est propre, où le marketing occupe une place spécifique, mais tous nos interlocuteurs lui attribuent un rôle sensiblement identique dans le processus d'innovation : « *fil rouge* » pour France Telecom R & D, « *liant et garant de la cohérence du projet* » pour Sanofi-Synthelabo, « *chef d'orchestre* » pour Poclain Hydraulics, « *porteur de l'alchimie globale* » pour Nina Ricci. Il faut représenter le client aussi bien en amont du processus innovant, dès la première phase de conception du nouveau produit, qu'en aval, dans la phase finale du processus de vente. Le marketing de l'entreprise peut centraliser l'ensemble des données liées aux clients sur le passé, à travers une capitalisation des expériences ; sur le présent, à travers des analyses de ventes ad hoc ; mais aussi sur le futur, à travers des outils adaptés de marketing de l'innovation. France Telecom anime, au sein de ses équipes de R & D, des « *studios créatifs* » de simulation de nouveaux usages avec un panel de clients potentiels, entièrement dédiés à l'imaginaire, à la génération d'idées neuves. Les concepts qui émergent de ces studios sont en totale

rupture avec les usages connus ; ils sont mis sous forme de scénarios (vidéos, bandes dessinées) afin d'être soumis à la réaction d'autres clients. L'entreprise peut faire appel à des « *lead-users* » auxquels elle proposera un co-développement. Par exemple, Poclain Hydraulics fait des tests de pré-séries avec le client acheteur pressenti. L'entreprise peut alors être tentée de faire appel aux clients actuels les plus importants, plus sécurisants car représentant une plus grosse part de marché, laissant ainsi à l'écart les « *petits* » clients présentant plus de risques. Mais cet appui sur des comptes déjà bien représentés dans le chiffre d'affaires de l'entreprise ne risque-t-il pas de fermer la porte à certains virages innovants plus lourds à prendre par des clients « *paquebots* » que par une flotte de « *petites embarcations* » de clients ? Il faut nécessairement laisser s'exprimer le client, mais en même temps ne pas se laisser piéger par une représentation partielle, forcément réductrice. Chez Poclain Hydraulics, « *ce n'est pas les grands comptes qui sont les plus ouverts au co-développement, mais les clients de taille moyenne... ils sont plus*

(3) Cf. Christophe HIEN dans le compte rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

souples et plus audacieux que les gros clients qui sont sans doute plus attentifs à la rentabilité à court terme» (3).

Cette démarche de co-développement comporte aussi des risques: les acheteurs des grandes surfaces participent par exemple de plus en plus aux groupes d'évaluation des projets innovants de Yoplait, mais *«il existe une double difficulté à ce type de partenariat: le client peut également être notre concurrent (4), et la confidentialité des projets n'est pas toujours respectée»* (5).

FÉDÉRER DES REPRÉSENTATIONS COMPLÉMENTAIRES ET PARTAGER UN LANGAGE COMMUN POUR ALLER VERS LE MARCHÉ

Gérer les difficultés de communication et trouver un langage commun

Il reste cependant beaucoup à faire au marketing pour être efficient au sein de l'entreprise dans son rôle d'interaction avec les autres acteurs de l'innovation, la R & D, l'industrialisation, les finances, mais aussi avec le client lui-même. Les problèmes de langage tout au long du processus d'innovation, viennent de l'importance différente accordée aux critères de décision. Le marketeur doit s'assurer que chaque acteur de la chaîne de l'innovation adhère au même objectif. Pourtant le ratage de communication est toujours possible, le risque de malentendus est permanent. Comme le disent Sperber & Wilson [1989], rien ne protège des *«défauts de garantie sur les intentions des interlocuteurs»*.

Chargé de la représentation du client, le marketeur souffre d'une double difficulté, celle d'interpréter correctement les désirs du client et celle de les transmettre «honnêtement» aux équipes de l'innovation. Or toute information est incomplète et les décisions sont in fine prises dès qu'un compromis jugé seulement satisfaisant est trouvé comme l'a montré Simon [1991]. Il y a donc, le plus souvent, un écart entre ce sur quoi on est d'accord et ce que l'on fait en réalité; c'est la question de la décision en situation d'incertitude qui compte: pour tout concepteur, pour tout marketeur, mais aussi pour tout client, il n'y a pas de fin à la quête d'informations. Dans un secteur comme celui de la cosmétique, par exemple, pour la création d'un nouveau parfum, le service marketing élabore un scénario, il écrit une véritable histoire qui servira de trame à l'intervention de l'ensemble des acteurs du processus innovant. À partir de cette histoire, qui s'inspire des valeurs véhiculées par la marque, le marketing lance un processus innovant, cohérent et structurant, qui se développe à l'intérieur de

(4) Marques distributeurs dans les grandes surfaces.

l'entreprise pour s'ancrer ensuite chez le client-consommateur final: chacune des fonctions de l'entreprise puis le client lui-même deviennent un chapitre de cette histoire. Le client sera rassuré par la puissance de la marque. On élabore à travers cette histoire un environnement culturel, propre à rapprocher les marques des clients et vice-versa. Cette histoire servira à construire un langage commun. C'est ainsi, nous explique Margerie Barbes Petit, qu'un nouveau concept basé sur une histoire «Premier jour» de Nina Ricci, élaborée fin 2001, a incité l'un des sous-traitants de l'entreprise à concevoir des processus de fabrication nouveaux permettant la réalisation d'un bouchon très innovant par la masse de surlin qui le constitue. L'écriture et la diffusion de l'histoire «Premier jour» a permis le dialogue entre l'idée née de l'observation du marché et les caractéristiques nouvelles du produit rendues possibles par la R & D. L'histoire a servi à transcrire le rêve dans un objet. Elle alimente le processus d'innovation jusqu'au choix du nom du produit final. Un des exemples les plus célèbres est celui, chez Nina Ricci, du parfum «Air du temps», qui existe depuis l'après-guerre, et sur l'emballage duquel figurent des colombes en plein vol, symboles de paix et de liberté, l'époque le voulait ainsi. Certains auteurs, comme Norbert Alter [2001], définissent l'innovation comme un transgression des règles qui peut laisser place à des innovations involontaires, sources de bonnes surprises: *«L'innovation est toujours, dans un premier temps, une transgression de règles établies, parce qu'elle présente une atteinte à l'ordre social»*. Ainsi, Fabienne Astier-Ramin raconte: *«chez Sanofi-Synthelabo, un amincissant pour femmes, testé par erreur sur des hommes, suite à une succession de malentendus, s'est révélé pour eux être un produit très efficace et attractif avec un succès commercial à la clef»*. Le pari du marketeur est peut-être de trouver un juste équilibre entre un processus d'innovation géré par une fédération des acteurs autour d'une représentation du client et le chaos légitime d'une représentation laissée libre.

Infléchir une trajectoire et conduire vers le marché

Le problème de la représentation des besoins du client dans le processus d'innovation est un problème qui évolue en fonction des phases du processus et de la nature de l'innovation. C'est essentiellement au niveau de la distribution qu'il y a une différence entre les cinq entreprises de notre panel, chacune ayant un réseau de distribution spécifique: distribution sélective pour les cosmétiques, distribution contrôlée pour le parapharmaceutique, distribution en «B to B» pour les engins mobiles, grande distribution pour les produits frais et distribution par agence pour la téléphonie.

(5) Cf. Alain LOONES dans le compte rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.



NATHALIE DARENE ET FRANÇOIS ROMON

Prétendre représenter un client qui n'existe pas encore n'est-il pas finalement un leurre ? (Affiche de Firmin Bouisset (1859-1925) pour le chocolat Menier 1893).

D'une manière générale le client n'est pas sollicité de façon continue dans le processus d'innovation, mais seulement lors des étapes décisionnelles critiques pour l'entreprise.

Ainsi Yoplait ne distingue pas moins de six phases dans l'innovation de produit, chacune mobilisant des moyens spécifiques de percer les mystères du client futur :

- pendant la recherche du concept-produit, le client futur est représenté par l'étude de vie du linéaire et les enquêtes de satisfaction ; on cherche aussi à connaître ses besoins en termes généraux pour orienter la R & D, à définir des profils type ;
- lors de la caractérisation du produit, l'entreprise fait appel à un panel de consommateurs potentiels avec dégustation et films de comportement ;
- pour l'élaboration du Business-Plan, le client futur apparaît à travers des études de marché sur un panel de cent cinquante à trois cents consommateurs pour évaluer le volume espéré de ventes et l'élasticité au prix ;
- pour la validation du marketing-mix, le marketing procède à l'analyse sur une zone test avec enquête de satisfaction en général sur dosage, marque, packaging ;
- la phase de développement du nouveau produit est la seule où l'entreprise se passe d'une représentation du client futur ;
- lorsque le produit est en exploitation, le client est appréhendé à travers des enquêtes de satisfaction pour évaluer l'opportunité de ré-achat, et un baromètre consommateur est actualisé par des tests tout au long de l'année qui permettent soit de générer quelques améliorations, soit d'envisager des innovations futures.

D'autre part, selon les secteurs d'activité, le client final est, ou n'est pas, l'acheteur. Dans le cas des produits de grande consommation par exemple, il y a un marketing amont qui doit être en mesure de représenter aux concepteurs les besoins du consommateur final, et un marketing aval qui doit représenter les besoins de l'acheteur et du réseau de distribution. Le consommateur, l'acheteur, l'entreprise ou le réseau de distribution seront un à un représentés tout au long du processus d'innovation. Ainsi Poclairn Hydraulics a deux types de clients, le constructeur d'engins mobiles intégrateurs à qui l'entreprise vend des composants (moteurs, transmissions), et le constructeur d'engins mobiles assembleurs à qui elle vend la fonction transmission ; l'entreprise n'a donc pas accès à l'utilisateur de ses productions. France Telecom R & D a deux types de clients : les clients internes (unités opérationnelles de France Telecom) et l'utilisateur qui est en même temps acheteur. De même Yoplait a trois types de clients : le consommateur à qui l'entreprise vend un produit, l'acheteur (Grandes surfaces, restauration hors domicile, marques de distributeurs) à qui elle vend l'anticipation d'un gain, et les entreprises franchisées à l'étranger à qui Yoplait vend une

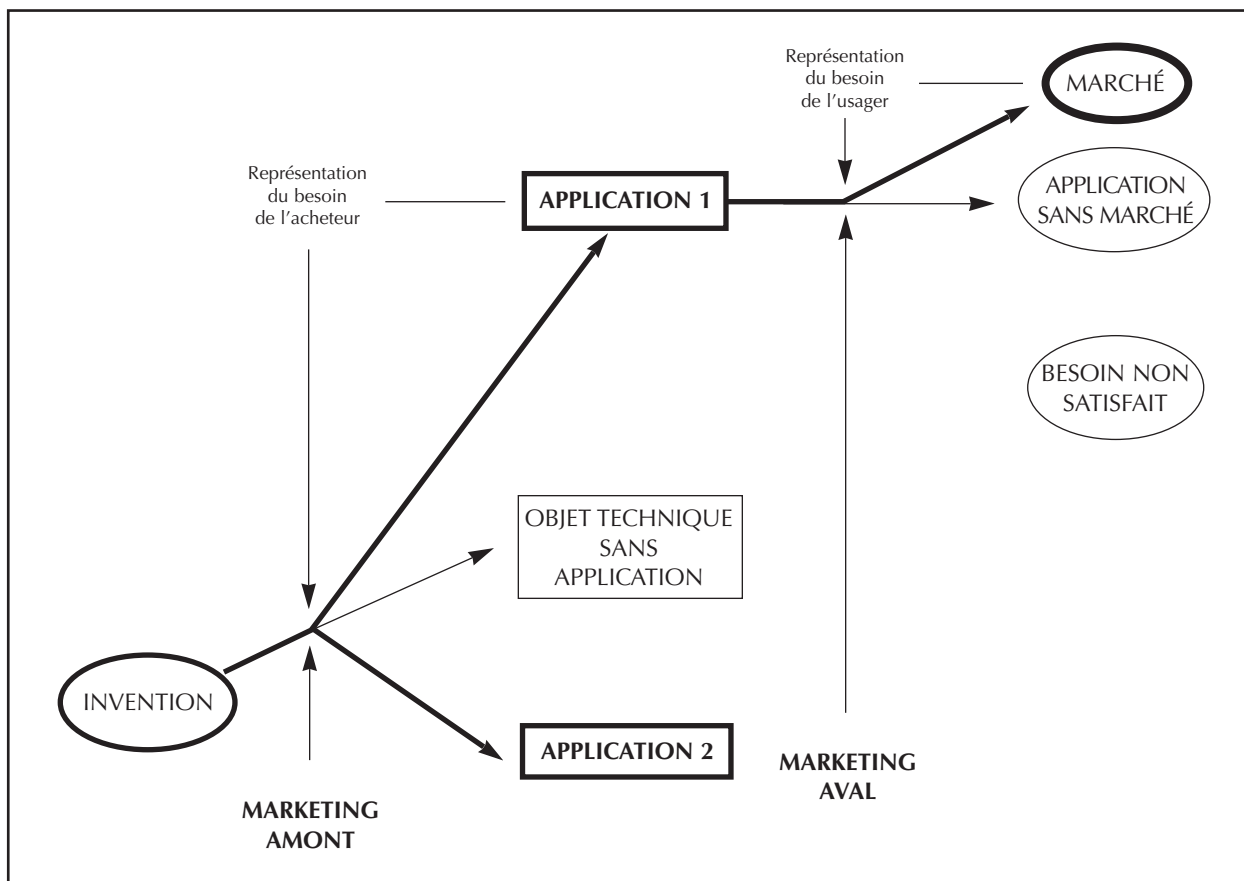
activité (les produits frais voyagent mal).

Ces moments où la représentation du client est sollicitée dans le projet innovant sont déterminants : ils peuvent aboutir à une véritable bifurcation de la trajectoire qui aurait été suivie en l'absence de cette représentation, trajectoire qui aurait alors pu détourner l'entreprise de son marché cible, comme le montre la figure ci-contre.

Cette représentation est aussi fonction du moment où l'innovation va être proposée sur le marché. La légitimité du marketing vient alors de sa faculté à observer son environnement, à comprendre les évolutions des tendances du marché, et ainsi à déterminer le moment où le client est « prêt » à recevoir l'innovation. Le marketing doit s'assurer de l'adéquation entre le moment du lancement du nouveau produit et le moment de l'acceptation possible du produit par le client. C'est ce que montrent également Badot & Cova [1992] pour qui « *les réponses aux questions du quand innover et du comment innover pour arriver au bon moment sur le marché sont des éléments clés. La réussite d'une innovation vient de l'adéquation entre le moment où l'innovation apparaît sur le marché et le moment où le client peut y être réceptif et ainsi l'adopter* ». À cela s'ajoute la notion de temps, stratégique en marketing de l'innovation, puisqu'il faut aller plus vite que ses concurrents. L'innovation peut d'ailleurs naître d'un événement particulier : la célébration des cinquante ans de la marque Fluocaril a permis de transformer le geste de contrainte du brossage dentaire en un instant « *glamour* ». « *L'acceptation du concept par le client n'était viable que par le caractère événementiel donné à la communication* » nous indique Fabienne Astier-Ramin.

Si dans le processus d'innovation, la phase de développement est certes formalisée, celle de l'émergence de l'innovation, de sa genèse l'est beaucoup moins : c'est pourtant à ce moment là que le marketing peut jouer un rôle essentiel. En veille continue, le marketeur dispose de capteurs personnels branchés en permanence sur le marché. Son inspiration peut éventuellement venir du client actuel. Chez Poclairn Hydraulics par exemple, on observe, en suivant les grandes tendances qui orientent le marché, que la demande évolue vers des engins de plus en plus rapides. Mais la prudence doit s'imposer : on peut inviter le client à critiquer, à s'exprimer sur un projet d'innovation, mais les industriels sont unanimes à ne pas vouloir lui abandonner l'acte créatif lui-même.

Les industriels insistent sur la nécessaire rentabilité financière du projet innovant. Pour que l'innovation soit une réussite, le client doit d'abord être perçu comme un « désirant » potentiel de l'innovation et plus le développement du produit avance, plus il doit passer du statut de désirant potentiel au statut d'utilisateur éventuel et enfin au statut d'ache-



Les bifurcations de la trajectoire de l'offre innovante (d'après MILLIER [1998]).

teur. Quel que soit le secteur d'activité concerné, le marketeur devra infléchir la trajectoire d'une offre nouvelle qui conduira au succès de l'innovation en orientant l'émergence de l'innovation vers des désirs à satisfaire ; son rôle consistera à capter des désirs mais également à construire des désirs.

DES OUTILS D'AIDE À UNE DÉCISION SOLITAIRE

Être à l'écoute des signaux faibles du marché

Le marketing doit être à l'écoute de signaux faibles du marché, car si les signaux sont déjà forts, la concurrence les aura également perçus et le marketing n'aura pas joué son rôle d'anticipateur du marché, d'anticipateur des besoins des clients. Par exemple France Telecom R & D n'avait pas anticipé la croissance très forte de l'usage des SMS (courts messages écrits sur les téléphones mobiles) car le produit a « *un caractère peu ergonomique qui le rendait a priori peu attractif, ce qui a été*

(6) Cf. Michel DUPIRE dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

contourné directement par les usagers qui ont adopté un vocabulaire et une écriture spécifiques adaptés à l'usage de la nouvelle technologie ». (6)

Les concepts doivent être inspirés au plus près du quotidien du client avec une tendance de plus en plus forte à la personnalisation du produit. Le marketing de l'innovation entre dans l'intimité de son client, avec certes une limite, celle du réseau de distribution. Aussi faut-il savoir sélectionner le client avec qui on aura des relations proches car cette intimité est fondamentale ; elle doit être permanente.

La représentation du client doit prendre en compte l'expérience personnelle de l'individu, car son expérience est orientée par les événements particuliers qu'il a vécus.

Il est impossible de faire disparaître et le point de vue particulier du client et le point de vue particulier de l'observateur qui doit se le représenter.

Dans l'industrie du maquillage, le marketing fait appel à des bureaux de style, à l'analyse de cahiers de tendance, et s'appuie sur leurs propositions. Cette représentation peut également être caractérisée à travers une politique de fidélisation qui liera intimement client et marque grâce à des relations de « proximité ». Le marketing n'est pas encore en « one to one » mais on progresse vers le sur-mesure et la tendance à la personnalisation est forte, aidée par le développement des Nouvelles Technologies d'Information et de



La complexité technique de l'offre oblige l'entreprise à entretenir avec les clients la relation la plus personnalisée possible.

Communication (NTIC). Une représentation à travers une base de données clients peut être utilisée, mais elle reste dangereuse car elle catégorise à outrance différents profils et n'admet aucun dérapage sous peine de perdre définitivement le client qui se croit suivi personnellement et qui s'aperçoit qu'il est fiché dans des bases de données informatiques et noyé dans une gestion de masse. Cette intimité avec le client, aussi instrumentalisée soit-elle, doit conduire à un partenariat, à un climat de confiance qui permettra de pré-tester des concepts de nouveaux produits.

La littérature spécialisée propose des classifications pour permettre la représentation des clients futurs à travers des grilles de lecture pré-déterminées. Rogers [1983] par exemple, répertorie les futurs clients par leur faculté à accueillir l'innovation (l'innovateur, l'adopteur précoce, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires), d'autres, comme Akrich, Callon, Latour [1988] préfèrent les classer par leur aspect «actif» et/ou «participatif» à l'innovation (le narratif, le créatif, le représentatif ou l'évolutif).

Une évolution très forte se dessine avec les NTIC qui conduisent certains marketeurs à faire évoluer leur approche du marché. Là aussi des classifications sont proposées; ainsi Boullier [1999] représente les clients sur les sites web à travers quatre catégories: le capteur, le coopérateur, le fournisseur ou le sélectionneur.

Les industriels interviewés utilisent cependant plutôt leurs propres classifications qu'ils ont construites par apprentissage, grâce à la connaissance subjective qu'ils ont acquise de leur propre marché. Dans la parfumerie par exemple, la classification des innovations se fait lors de l'élaboration du plan stratégique de la marque par

un *mapping* concurrentiel et un diagnostic interne de la marque, qui conduisent au choix du niveau d'innovation à venir: selon les résultats du diagnostic, on lancera un nouveau parfum, ou on proposera une édition limitée pour prendre moins de risques, ou on proposera un «flanqueur» (7),

Maîtriser les outils du marketing de l'innovation

Pour développer son idée du client et de ses futurs besoins, le marketeur doit entrer en contact avec l'utilisateur. Mais si les exemples que nous avons étudiés reposent sur la nécessité de révéler le client futur, de nombreuses innovations permettent d'aller jusqu'à construire le client, quelquefois en dehors même de la volonté consciente de l'entreprise. Le cas du téléphone portable est de ceux-là.

Certaines approches nouvelles du marché, telles que les approches ergonomiques ou sociologiques permettent au marketing d'aller de plus en plus vers une compréhension des usages, en passant par la compréhension des motivations du futur client et de sa logique d'achat. Certains outils tels la Conception Assistée par l'Usage aident les concepteurs «imaginatifs» en leur indiquant les potentialités d'innovation compatibles avec les usages émergents sur un panel de clients potentiels donné. «Personne ne parle au nom d'un usager sinon lui-même», nous disent Mallein & Tarozzi [2002]. Ainsi

(7) Produit légèrement différent mais commercialisé en profitant de la notoriété du produit actuel.

dans la parfumerie, des bilans de mix-produits sont organisés. Ils consistent par exemple à observer, derrière une glace sans tain, des clients – réunis dans une salle pendant deux ou trois heures – réagir aux produits de la marque. Chez Nina Ricci, ils sont filmés afin de décrypter leur perception de l'offre de l'entreprise (8). Certaines entreprises ont mis en place des processus plus formalisés de veille à travers des tests, avec des protocoles bien définis : prudence néanmoins avec les résultats de tests qui « *parlent pour le client* ». S'il est important de les prendre en compte, il faut aussi se méfier des résultats trop lissés qui ne permettent pas de se différencier des concurrents. Là encore la légitimité du marketing s'exprime par sa façon d'interpréter, de relativiser les résultats de tests. Yoplait réunit par exemple un groupe de consommateurs pendant quatre jours et leur demande de réagir aux versions successives, peu à peu améliorées du produit qui leur est proposé, ou bien réunit des consommateurs enfants et adolescents pendant une demi-journée pour les interroger sur les produits et sur la marque ; des représentants de la R & D et du marketing de l'entreprise sont chargés de décrypter les films des interviews collectifs, assistés de pédiatres, de nutritionnistes ou de dessinateurs de bandes dessinées. Cette méthode permet de faire émerger entre deux cents et trois cents concepts nouveaux qui seront ensuite testés et sélectionnés. Mais « *la limite de ces méthodes réside dans le décalage, bien connu de tous, entre les affirmations d'un consommateur et ses intentions réelles* » (9). Ainsi pour aller jusqu'au bout des étapes d'innovation dans la démarche de représentation du client, le secteur OTC de Sanofi Synthelabo organise des pré-tests de commercialisation en magasin reconstitué, comportant les éléments de la campagne publicitaire, des concurrents, le prix du produit, etc. Le but est de reconstituer l'environnement le plus proche de celui du futur client ; le processus d'innovation est ainsi étudié jusqu'à la phase de distribution (10). Le marketing amont développe des outils spécifiques d'identification et d'évaluation des besoins des futurs clients, qui gagneraient à être systématisés. Certains industriels par exemple innovent en effectuant des transpositions d'un secteur d'activité vers un autre. On parle alors d'hybridation saisie comme une opportunité ou provoquée par le marketing. Ainsi Yoplait s'est inspiré du yaourt à boire propre à la « femme de quarante ans » aux États-Unis, mais inexistant en Europe, pour proposer en France le YOP pour adolescents. Dans un tout autre secteur, Poclairn Hydraulics a développé pour le marché européen un nouveau système de freinage que sa filiale américaine avait mis au point pour s'adapter aux vitesses des engins mobiles, moins limitées aux États-Unis qu'en Europe.

(8) Cf. Margerie BARBES-PETIT dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

(9) Cf. Alain LOONES dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

Un dédoublement de la fonction Marketing : « le chef du futur produit »

Nombre d'innovations sont issues de la recherche, des laboratoires et non de la remontée directe des clients ; c'est ainsi que certaines entreprises ont un processus d'innovation piloté par une équipe Recherche et Innovation, le marketing est alors intégré à l'équipe projet et n'en est pas nécessairement le chef d'orchestre. Le management de l'innovation est un métier à part entière, fait d'un « savoir-combiner » qui permet de garantir un suivi de tout le processus d'innovation, par l'exercice d'une fonction transversale aux étapes de la conception, du développement, de la fabrication. Le chef de projet innovant en a la responsabilité, il est le garant de l'aboutissement de la gestion de l'innovation. Or, l'une des difficultés que rencontre le chef de projet innovant est justement de connaître les besoins du futur client. Il doit dès lors confier à un membre de son équipe le rôle de représentation du client au sein de l'équipe. Le marketeur voit alors sa fonction se dédoubler : le « chef du futur produit », fonction en général non formalisée mais qui existe, est celui qui représente les besoins du futur client tout au long du processus de construction de l'offre innovante, alors que le chef de produit, fonction déjà institutionnalisée dans les entreprises, représente le client du produit déjà en exploitation.

Une décision solitaire

Prétendre représenter un client qui n'existe pas encore n'est-il pas finalement un leurre comme le suggère Mangematin [1990], ou une technique du « *faire-croire* » comme le dit de Certeau [1980] ? Ne s'agit-il pas de rassurer les décideurs qui devront investir et assumer les risques de l'innovation ?

Loin d'être un gourou, le marketeur s'appuie sur des études, des tests. Les résultats obtenus sont une aide à la décision et ne constituent pas en eux-mêmes la décision. Cette légitimité du marketing à représenter le client futur est essentiellement liée à la connaissance approfondie des mécanismes de marché qu'amène l'expérience et à sa capacité à combiner les représentations des acteurs du projet d'innovation avec les potentialités réelles de l'entreprise, grâce à une connaissance parfaite de ses limites, de ses forces et de ses faiblesses. Le marketing sait également se faire aider par des fonctions périphériques au sein même de l'entreprise, ou en faisant appel aux « *métiers périscopes* » que sont les cabinets d'études, les designers industriels, les experts. Ces informations ont pour fonction d'éclairer le décideur sur la

(10) Cf. Fabienne ASTIER-RAMIN dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

notion de risques perçus du point de vue marché sans jamais pouvoir donner une réponse franche. Ce sera ensuite à la Direction Générale qu'il reviendra de prendre la décision finale pour le lancement du projet innovant. Cette décision, de par le caractère exceptionnel de toute innovation, conserve un aspect intuitif, difficile à maîtriser. Les industriels que nous avons interrogés dans notre étude, considèrent que la décision finale est fonction de la personnalité du décideur et, *in fine*, de son «sens du marché». De toute évidence, la gestion d'une innovation ne permet pas de rassembler toutes les informations nécessaires à la prise de décision, certaines informations n'existent pas encore et seront conditionnées par les décisions qui seront prises et par les actions qui seront menées. Paul Millier [1998] conseille de s'appuyer certes sur les résultats des outils utilisés mais au final «de faire confiance à l'intuition de l'innovateur». Le marketeur a la faculté de fédérer les représentations des besoins du client, et de les rendre compréhensibles et utilisables pour tous les acteurs du projet innovant; mais il ne doit pas pour autant se substituer au décideur qui prendra seul la responsabilité de lancer ou non le nouveau produit.

CONCLUSION

Cette enquête ne prétend pas rendre compte de l'ensemble des pratiques observables, car elle a été effectuée avec des représentants de cinq entreprises seulement, même si elles appartiennent à des secteurs d'activité très divers. Mais les convergences clairement apparues invitent à étendre cette recherche sur un panel beaucoup plus large.

La représentation du client n'est pas contestée au marketing de l'entreprise pour la construction d'une offre innovante; le marketing est en effet supposé faire passer cette représentation au travers du filtre des valeurs de l'entreprise. Pourtant, l'ingérence du client directement dans le processus d'innovation est fréquemment remise en cause. Le client est-il vraiment au centre du marketing instinctif? La marque ne cherche-t-elle pas plutôt à se construire une logique que le client adoptera ou non? Faut-il finalement tout valider auprès de clients supposés représentés? À force de tout valider, on évite certes de prendre des risques majeurs, mais on peut aussi passer à côté d'innovations de rupture déterminantes pour l'avenir de l'entreprise.

Le marketing amont, ou marketing de l'innovation, est une passerelle tout au long du processus d'innovation entre deux mondes: celui de l'entreprise et celui du client. Alors que le marketing aval prend la relève de la conception, du développement et de l'industrialisation de façon séquentielle sur un projet déjà défini, le marketing amont gère l'interactivité entre la demande du client et les possibilités de l'entreprise sur une ébauche de projet. Il saura représenter le client à travers la notion du

risque que le client prend lorsqu'il achète. La représentation qui est faite des besoins du futur client a certes ses limites, mais elle reste un des éléments-clés des décisions qui vont être prises tant au niveau du chef de projet (options techniques à lever, définitions des nouvelles fonctionnalités proposées, marketing des produits nouveaux) qu'au niveau de la Direction Générale de l'entreprise (émergence des idées novatrices, évaluation des projets potentiels de produits nouveaux, choix des projets à lancer). Cette représentation doit donc être diffusée dans l'entreprise, et la question des supports de cette diffusion (partage des connaissances) devient ainsi essentielle.

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B., «À quoi tient le succès des innovations? L'art de l'intéressement». *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, n° 11, 1988
- ALTER N., *L'Innovation ordinaire*. Paris, PUF, 2001
- BADOT O., COVA B., *Le Néo-marketing*, Paris, ESF, 1992
- BOULLIER D., «L'industrialisation des désirs dans le Marketing en ligne: nouvelles figures du client et de la médiation», Colloque «Penser les usages», Bordeaux, 1999
- BOWER J. L., CHISTENSEN C. M., «Les Technologies de rupture, saisir la balle au bond» in *Les Stratégies de l'incertain*. Traduit de *Harvard Business Review*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000, p. 187-217
- CERTEAU (de) M., *L'Invention du quotidien*, Paris, UGE, 1980
- HATCHUEL A., MIDLER C., «Peut-on enseigner le management de l'innovation?» Séminaire Ressources Technologiques et Innovation, École de Paris du Management, octobre 2004
- KLINE S. J., ROSENBERG N., *An Overview of Innovation*, Washington DC, National Academy Press, 1986
- MANGEMATIN V., «Compétition technologique: choisir les premiers usagers ou être choisis par eux». 3^e Séminaire Organisations, Innovation, International, Compiègne, janvier 1993
- MALLEIN P., TAROZZI S., «Des signaux d'usage pertinents pour la conception des objets communicants». Papier de recherche CNRS LUCE, Grenoble, 2002
- MIDLER C., BEN MAHMOUD-JOINIS, BOUDES T., «Les projets et après?», *Journal de l'École de Paris*, janvier, n° 1, 1996
- MILLIER P., *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Paris, Dunod, 1998
- PETERS T., WATERMAN R., *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983
- ROGERS E. M., *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 1983
- SIMON H. A., «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991
- SPERBER D., WILSON D., *La Pertinence*, Paris, Éditions de Minuit, 1989