

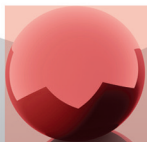


Management
& Technology
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

L'horloger et l'alchimiste

Le paradoxe de l'innovateur



N°9

Vous savez pourquoi | Nous savons comment

A PROPOS DE BEARINGPOINT

Fort de 17 000 consultants dans 60 pays, BearingPoint est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et technologies. Nous aidons les organisations à se transformer et à réaliser leurs objectifs par une approche sur mesure. Nos services incluent le conseil stratégique et opérationnel, la mise en place d'ERP et le conseil en technologie de l'information. Notre force tient à l'engagement et à la motivation de nos collaborateurs. Nos professionnels associent connaissance de l'industrie et expertise technologique pour concevoir et mettre en place des solutions innovantes. Nous avons pour ambition d'apporter des résultats mesurables et durables à nos clients. Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi, depuis plus de 10 ans, ils nous font confiance.

Si vous souhaitez faire découvrir cette publication à vos contacts, merci de renseigner la partie « contacts » du site www.bearingpoint.fr, en indiquant Lettre convergence dans la zone de commentaires.

Imaginer les offres de demain relève du défi pour le responsable marketing, oscillant entre deux rôles souvent contradictoires. Il se transforme tantôt en alchimiste, en quête de la pierre philosophale, qui lui permettra de convaincre le marché soumis à une offre pléthorique, tantôt en horloger ajustant avec finesse les mécanismes pour impulser le bon rythme : proposer l'offre au bon moment, la renouveler régulièrement (voire en temps réel !), tout en respectant de nouveaux enjeux liés au développement durable... Quelles clés de lecture peuvent permettre de résoudre cette équation à la solution improbable ?

L'horloge des offres s'accélère et trouve son rythme. Les saisons voire les semaines deviennent des jalons rythmant les lancements. Les collections, touchant historiquement le secteur de la mode, envahissent le secteur des télécoms. Notons que l'analogie entre innovateurs et créateurs de modes n'est ni neuve, ni limitée à un secteur particulier : Renault, par exemple, s'est inventé une image de créateur d'automobiles.

■ Sous la pression du rythme effréné des nouvelles offres lancées sur le marché, l'entreprise tisse un nouveau rapport

au temps. C'est ainsi qu'en 2006, France Télécom met en place ses premières « collections », impulsant un rythme inédit à ses nouvelles offres. SFR, de la même façon, a remporté un franc succès en lançant plusieurs « séries limitées ». Au-delà du glamour de l'appellation, ce renouveau reflète bien la tendance de fond : l'innovation n'est plus nécessairement dans la découverte pure, mais dans la capacité à déployer de nouvelles solutions (produit, services, méthodes), à un rythme régulier et soutenu. Une belle ambition pour un secteur où les cycles de développement dépassent nettement le trimestre !

■ La banalisation de la notion d'innovation dans les esprits et les organisations s'accompagne d'une accélération du biorythme de l'innovation. Qui pourrait aujourd'hui dresser une liste pertinente des innovations les plus importantes de ces dix dernières années ? La liste serait longue et sujette à interprétations. La vision de l'innovation dans les manuels d'histoire, où elle est résumée à quelques objets emblématiques (la machine à vapeur, le téléphone, la télévision...) n'est plus d'actualité.

■ Observer les innovations lancées par un seul acteur depuis 10 ans donne des résultats complexes, comme dans le cas du trublion Free. Ici aussi, l'originalité réside non pas dans la capacité de cet acteur à être reconnu pour sa faculté à découvrir des technologies ou théories (recherche fondamentale), mais dans sa rapidité à les mettre sur le marché. Parangon représentatif de l'innovation télécom, Free présente à la fois ses innovations comme des performances technologiques mais aussi comme autant de contributions à la libéralisation du marché des télécoms.

Ralentir le rythme de l'horloge pour mieux préparer le futur.

■ La course effrénée vers des objets de consommation éphémères tend pourtant aujourd'hui à laisser la place à une réflexion sur la pérennité de nos modes de vie et la préservation des générations futures. Si l'économie du jetable, apparue à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, a longtemps été considérée comme l'un des moteurs de la croissance mondiale, elle apparaît dorénavant comme l'une des premières sources de déchets pour la planète. Dès 1960,

Arman dénonçait ainsi par sa première « accumulation » cette société de la profusion périssable.

■ Avec les nouvelles technologies, le recyclage fait face à un nouveau défi : l'obsolescence de plus en plus rapide de produits riches en matériaux due au raccourcissement de leur cycle de vie (ordinateurs en premier lieu mais également téléphones et produits hi-fi). L'industrie accorde une espérance de vie de deux ans en moyenne à un ordinateur. Et contrairement aux réfrigérateurs, relativement faciles à recycler, les ordinateurs comportent une grande diversité de matériaux, dont la plupart sont toxiques, comme le plomb, le cadmium et le mercure, ce qui les rend difficilement recyclables.

■ Parce qu'il invite à penser en amont les fonctionnalités des produits et services et leur intégration dans l'environnement, le design devient une composante clé des offres durables. Il peut en effet contribuer par deux moyens aux efforts de développement durable. En premier lieu, il peut faciliter l'adoption par les consommateurs de nouveaux modes d'utilisation des produits, plus responsables. En

deuxième lieu, il permet de concevoir un cycle de vie entièrement respectueux de l'environnement.

■ Le secteur des télécoms avance dans cette voie, mais encore à pas comptés. Des constructeurs de téléphones portables se lancent dans des terminaux se rechargeant à l'énergie solaire : celui de Hi-Tech Wealth, équipementier chinois dispose d'une autonomie de 40 minutes de conversation après une heure de recharge au soleil. Sa commercialisation est prévue pour début 2008.

■ Des chercheurs de l'université de Warwick en Angleterre sont allés jusqu'à créer un appareil entièrement biodégradable : l'appareil, 100% écologique, est fabriqué à partir de polymères qui se transforment en poussières lorsqu'ils sont enterrés dans du compost.

■ Au-delà de ces initiatives qui restent encore marginales et parfois exotiques, les équipementiers, en étroite collaboration avec les opérateurs, initient la production de terminaux dits écologiques. Présenté fin 2007, le Nokia 3110 Evolve est

un appareil mobile doté de façades bio réalisées dans un matériau à 50% renouvelable et présenté dans un petit emballage constitué à 60% de matières recyclées.

■ A côté des nouveaux gestes responsables et des nouveaux produits écologiques que le marketing peut promouvoir, les entreprises entreprennent une refonte en profondeur de leur mode de production, non plus axé sur l'accélération mais sur la responsabilité. Ainsi Orange a-t-il annoncé avec Sagem en novembre un partenariat pour concevoir des produits dont l'impact sur l'environnement sera fortement réduit. Ce partenariat d'éco-conception devrait concerner l'ensemble des Livebox, décodeurs TV et téléphones fixes fournis par Sagem à Orange. Il a pour but la conception d'équipements consommant moins d'énergie, l'utilisation de matériaux ayant moins d'impact sur l'environnement, pour la fabrication du produit et de son conditionnement, et enfin la simplification du recyclage des produits.

■ Neuf également, après l'extinction de la lumière bleue diffusée par ses box, s'est lancé dans l'éco-conception avec

des produits respectant la directive RoHs (également appelée directive de limitation de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques).

■ Ces actions s'inscrivent dans une tendance qui prend de l'ampleur : le développement durable devient partie prenante de la communication de nombreuses entreprises : quel énergéticien ne fait pas apparaître d'éolienne dans ses communications ? Mais la contradiction entre accélération et durabilité, production et recyclage perdure... Ainsi, les cellules photovoltaïques à vocation écologique, sont cependant extrêmement difficiles à recycler !

La nouvelle alchimie des offres.

■ Accélérer les rythmes de lancement pour faire vibrer le présent et veiller à préserver les générations futures : voici les deux premiers pans du triptyque que le marketing construit aujourd'hui. Au frontispice du troisième pan, est inscrite une phrase de Nietzsche « Aussitôt qu'on nous montre

quelque chose d'ancien dans une innovation, nous sommes apaisés. ». Comme l'illustre le son artificiel du déclencheur que l'on retrouve sur les appareils photos numériques, le marketing cherche en effet à rassurer le consommateur en raccrochant les innovations à des choses connues. De la même façon, c'est à un rêve ancien qu'a répondu l'i-Pod : avoir dans sa poche la totalité des chansons que l'on a aimées dans sa vie, et pouvoir écouter celle que l'on veut, où l'on veut, quand on le veut.

■ Le caractère émotionnel des produits prend le devant de la scène face à l'hégémonie de l'utilitaire. Il devient un facteur de différenciation à part entière. Jadis apanage du luxe, de la gastronomie ou de l'art, les émotions et l'appel au cinq sens deviennent des attributs intrinsèques des offres, une composante essentielle dans la quête de la pierre philosophale pour le marketeur alchimiste. EDF par exemple est entré dans cette mouvance avec une publicité où l'on suit un homme depuis sa naissance jusqu'à ce que lui à son tour attende un enfant, le tout sur fond de chanson des Strokes... Cette publicité ne jouait que sur nos émotions : chacun

pouvait y reconnaître à un moment ou à un autre des moments de sa propre vie. L'entrée en force de l'émotion dans la conception des offres est particulièrement marquée dans le phénomène des « adulescents ».

■ Les « adulescents » ou « kidults », trentenaires, citadins et bien souvent célibataires, qui ne veulent pas grandir, sont irrésistiblement attirés par tout ce qui leur rappelle leur enfance. De nombreuses marques l'ont bien compris et jouent sur ce retour à l'enfance, synonyme de liberté, d'autonomie, de rêve et de jeu ; bien loin des responsabilités du monde adulte.

■ On peut citer, entre autres, Petit Bateau, Kickers ou Lulu Castagnette pour la mode, Nutella, Kinder ou Yop pour l'agro-alimentaire, Harry Potter ou Shrek pour l'audiovisuel, la Wii et autres jeux vidéo ou engins téléguidés pour le divertissement ! Ces produits ont en commun de s'adresser à la fois aux enfants et aux adultes, d'avoir des formes rondes, des odeurs sucrées, des couleurs acidulées, des musiques jeunes et entraînantes, des goûts de l'enfance (barbe à papa

et autres sucreries). Les modes de communication et de distribution sont en adéquation, avec un pari sur le Web 2.0., les phénomènes de buzz et les modes de distribution atypiques (comme la distribution de chocolat Milka par des vaches violettes grandeur nature dévalant les pistes de ski des stations les plus réputées).

■ Les secteurs des télécoms ou des nouvelles technologies n'échappent pas à cette tendance. Dans leur communication par exemple, avec des musiques jeunes et faciles à retenir, qui restent associées dans l'esprit des consommateurs à l'opérateur les ayant utilisées. Faisant appel à d'autres sens, SFR a lancé un style particulièrement innovant pour ses publicités, ressemblant à des collages proches de ceux du « Flying Circus » des Monty Python ou des interludes absurdes de Terry Gilliam alliant couleurs et textures différentes, jouant essentiellement sur la surprise, l'humour et le décalage, et surtout rompant radicalement avec le paysage publicitaire actuel. Dans les nouvelles technologies en général, on retrouve également le design et la simplicité comme facteurs clés de réussite d'un produit (pour qu'il « parle » aux

gens, qu'il soit adopté instantanément). On pensera avant tout à Apple, dont les iPods sont déclinés dans une multitude de couleurs acidulées, donnant à ces lecteurs l'aspect de jouets de luxe. Cette tendance est générale dans le secteur, avec des « box » ultra simples, des téléphones et accessoires design marqués par la mode du moment ; en bref tout pour que la technologie soit « un jeu d'enfant » et un stimulateur de sens, quels qu'ils soient.

■ Toutes ces marques surfent sur la même vague, celle du marketing émotionnel et sensoriel, appliqué à un groupe de consommateurs bien précis et plus que réceptif.

■ Ces nouvelles offres sont bien le signe que le rapport au temps et l'alchimie de l'émotion, si présents dans le marketing du luxe et de la mode, envahit aujourd'hui toutes les sphères de la consommation. Les offres ne doivent plus seulement répondre à un besoin de façon basique, mais nous rassurer, nous émouvoir, nous transporter. Elles doivent arriver au bon moment, rapidement, laisser vite la place à d'autres tout en évitant de heurter notre conscience grandissante de

citoyens désireux de préserver l'environnement. Pour réaliser ce rêve, les meilleurs alchimistes-horlogers de la création d'offres ont encore un long chemin à parcourir dans la quête de la pierre philosophale.

Henri Tcheng, Isabelle Denervaud, Isabelle Viennois, Marie Périssé, Jonathan Rogez