

# Innovations marketing

## Beaucoup de bruit pour rien ?

Vraies ou fausses innovations, les nouveaux produits portés par le marketing et la communication, attisent la concurrence entre les marques dans la grande distribution et révèlent le clivage entre PME et grands groupes.



**Observatoire des tendances** et des marchés, le Salon International de l'Agroalimentaire (Sial) et ses 6 000 exposants sont le théâtre de l'innovation marketing et la scène des produits censés révolutionner la consommation de demain. Y arrivent-ils vraiment? Pas si sûr, à en croire le taux d'échec des innovations: 80 % des produits n'arrivent pas sur le marché et les 20 % qui y parviennent, sont souvent morts au bout d'un an. Pour le sociologue Dominique Desjeux, les innovations marketing, dans la grande consommation alimentaire, ne sont pas

vraiment innovantes: "elles sont orchestrées par le marketing et le marketing n'innove pas: il communique. Il pense souvent qu'il suffit de changer le packaging, les codes couleurs ou de créer un imaginaire positif autour d'une marque pour faire une innovation. Or non: c'est juste de la manipulation publicitaire". Qu'est-ce, alors, qu'une vraie innovation? Une idée qui trouve son marché et ses consommateurs.

### COURSE À L'INNOVATION

Pseudo innovations ou pas, l'essentiel, pour les marques, c'est de se différencier,

sur un segment donné. "Aujourd'hui, les entreprises qui n'innovent pas n'existent plus et 50 % du chiffre d'affaires de celles qui sont encore sur le marché s'est fait en moins de cinq ans", estime Xavier Terlet, président de XTC World Innovation. Innover est donc un besoin vital, pour ces entreprises. Pour occuper le marché, Danone Produit Français a ainsi, depuis 2011, théâtralisé le rayon frais, avec un éclairage revisité et des étagères noires, les "black shelves", dans une centaine de magasins-test en France: "nous sommes sur un marché mature, ce qui implique que le consommateur a un regard très affûté. En tant que seul généraliste de l'ultra frais, Danone se doit d'avoir un rôle inspirant pour toute la catégorie", explique Nadège Foucher de Brandois, directrice de la communication de la marque.

La compétition se joue également sur l'incrément – l'amélioration – apporté par les industriels à leurs produits. Materne a ainsi fait évoluer sa première invention, la compote de fruits en gourde, en technologie ambiante, vers les produits laitiers, au sein du groupe MOM qui abrite aussi la marque Mont-Blanc. "Nos gourdes de fruits, enfants et adultes, représentent 60 % à 70 % du chiffre d'affaires du groupe, tandis que la version au lait pèse pour 20 %. Il y a, sur ce segment, encore tout un travail de recrutement à faire", constate Pascal Colas, directeur général de Materne.

### CHIENS ET CHATS

L'innovation marketing est-elle, pour autant, la voie de la facilité? Peut-être mais elle n'exclut pas les panades, une fois sur le marché. La gourde au frais, tentée par Materne n'a, par exemple, pas fonctionné: "il y avait une antinomie entre le côté pratique de la technologie ambiante et le produit frais qui ne peut pas être conservé plus de 6 heures", se souvient Pascal Colas. D'autres innovations sont

## Goulibeur

"Nous sommes des inventeurs"



Brigitte Arnaud-Boué, présidente

"L'innovation, c'est culturel chez moi !" déclare, tout de go, Brigitte Arnaud-Boué, présidente et unique dirigeante de Goulibeur. Cette TPE de 15 personnes, selon les saisons, s'est spécialisée sur la recette du Broyé du Poitou, une galette typique de la région, que sa fondatrice tient de sa grand-mère. Pour créer son Kit à Tarte, produit coup de cœur du Sial 2012, une tarte pré-montée à base de Broyé où il suffit de rajouter les fruits avant de l'enfourner, Brigitte Arnaud-Boué, dynamique entrepreneuse de 55 ans, s'est associée avec Jacky Dallais, un chef étoilé. Ensemble, ils concoctent et testent de nouvelles recettes dans leurs cuisines. "Tous les deux, on est des créatifs. On a pris le parti de créer et de rêver", déclare-t-elle. Tout en gardant les pieds sur terre : car si elle a déposé sa marque, Brigitte Arnaud-Boué sait déjà qu'elle ne tirera pas vraiment gloire de son invention. "Nous, on est trop petits pour réussir sur ce marché-là, on saura pas faire la mise en marché. En revanche, notre concept va donner des idées aux gros industriels qui vont s'en inspirer, l'améliorer et se lancer à fond sur le créneau de la pâtisserie clé en main !" Philosophe, l'entrepreneuse assume son rôle de découvreur : "Ce n'est pas le produit avec lequel je vais faire fortune. Mais il permet d'ouvrir une voie".

tout simplement vouées à l'échec, parce qu'elles ne correspondent pas à une attente du marché. Selon une étude menée par TNS et XTC-World Innovation, un peu plus de 26 % de l'offre alimentaire innovante dans le monde repose sur des textures nouvelles ou des goûts nouveaux. Or, "c'est justement parmi ces nouvelles références que l'on compte le plus d'échecs", s'étonne Xavier Terlet qui, lui, parie déjà sur l'échec de la fusion Philadelphia-Milka en France.

Ce n'est pourtant pas par manque de moyens ni d'expertises marketing que Danone ou Nestlé ont essuyé des revers sur Essensis et Nesfluid. "L'une des raisons de l'échec, c'est qu'on a tellement envie de lancer le produit qu'on n'entend pas les avertissements, les pertes limitées, on continue", note le consultant. Ajouté à cela le décalage entre la R&D et le service marketing. "C'est là où la tension est la plus

forte actuellement", observe Dominique Desjeux. Le marketing utilise le registre de la séduction, quand la R&D, privilégie, elle, celui de l'usage". Pour Xavier Terlet, R&D et marketing, c'est un peu un choc des cultures mais aussi des générations : "un directeur R&D est là depuis vingt ans quand un chef de produit n'aura que cinq ans pour innover sur un marché et laisser sa trace." Une précipitation qui ne sied pas au temps de l'innovation. Après tout, Nespresso n'a-t-il pas mis douze ans avant de conquérir le marché ?

### MANQUE DE MOYENS

Si les grands groupes connaissent parfois l'échec, les PME, elles, ont déjà bien du mal à installer leurs innovations en rayon. "Il y a des manques notoires, au niveau des PME, de soutiens marketing", confirme Daniel Sberna, adhérent et responsable du pôle PME d'Intermarché. Pour venir en aide à ces entrepreneurs, l'enseigne organise, chaque année, un Grand Prix de l'innovation pour ses fournisseurs. Les meilleurs gagnent une rétrocession de la marge distributeur sur leur prix de vente conseillé et pour le vainqueur, un an de R&D financé par le groupe. "Le plus difficile, pour ces PME, est d'obtenir un premier rendez-vous pour montrer leurs produits à un acheteur qui a déjà ses fournisseurs", raconte Daniel Sberna.

Beaucoup de petites entreprises abandonnent des projets innovants, faute d'une assise suffisante auprès du consommateur, en tant que marque identifiée et, surtout, de moyens marketing pour s'imposer en grande distribution. Brigitte Arnaud-Boué, la directrice de Goulibeur, une TPE de 15 personnes, en sait quelque chose. Elle a bien essayé de mettre son Kit à Tarte, présenté comme l'un des produits les plus innovants du Sial 2012, dans les rayons des GMS locales. En vain : "ça fonctionne si je soutiens énormément mes produits avec des animations et des vidéos. Mais je n'ai pas la force de vente nécessaire pour passer en national", admet-elle. Un manque de moyens que déplore également Daniel Sberna, persuadé qu'il existe "des innovations fantastiques dans les caves des PME qui n'ont jamais décollé parce qu'elles n'ont pas été diffusées". Ces inventeurs de l'ombre possèdent, en effet, deux qualités qui font généralement défaut aux grands groupes : la réactivité et la proximité avec les consommateurs. ■

**Beaucoup de petites entreprises abandonnent des projets innovants, faute d'une assise suffisante en tant que marque identifiée et, surtout, de moyens marketing pour s'imposer en grande distribution.**