

Marques et NE COMMENCEZ PAS



Quand on parle de disruption, on parle toujours d'innovation. Les professionnels cherchent à disrupter leurs marchés ou segments pour se différencier de leurs concurrents. Mais l'ambition doit être, dans un premier temps, l'innovation qui va permettre cette rupture, et c'est souvent là que le bât blesse.

Voici maintenant plusieurs années que le mot d'ordre de nombreuses équipes de développement de produits ou services, dans les entreprises, est la disruption. Rappelons que l'innovation n'est pas forcément disruptive et que l'amélioration de l'existant peut permettre de s'installer en leader de son marché sans y allouer un budget pharaonique. Le besoin de disruption, qui est de l'ordre du fantasme, est souvent lié à une problématique très tangible et urgente de perte de parts de marché ou de baisse de chiffre d'affaires sans plan de transformation ou vision stratégique liée aux innovations.

De nombreuses marques, en ces temps chahutés, voient leur notoriété spontanée s'amoinrir et leur impact se réduire. C'est dans ce type de situation que les professionnels de l'image de marque choisissent souvent de retravailler leur plateforme de marque, le positionnement de leur portefeuille de marques, voire de refondre leur univers. Le temps et l'énergie que cela représente est important et coûte beaucoup aux organisations, quelle que soit leur typologie (PME, ETI, multinationales). Avant de se poser la question de la refonte d'une marque vers un univers plus en rupture avec les codes de la concurrence, encore faut-il comprendre en quoi ses produits et services sont disruptifs.

* Cofondateur de DICI, cabinet de conseil et studio de design global

disruption, par votre identité

Personne ne peut planifier la disruption sur un secteur d'activité ou un segment de marché. Dans le cas des technologies de rupture, Clayton M. Christensen rappelle dans *Le Dilemme de l'innovateur*¹ que c'est l'usage qui peut avoir un effet de rupture. Il faut donc remporter la bataille de l'usage si l'on désire innover. Toutes les entreprises souhaitent un modèle à la manière d'Apple sans s'interroger sur le temps réel de mise sur le marché de produits ou services réellement disruptifs. Rappelons, dans le cas d'Apple, qu'il aura fallu environ 10 ans de développement et un écosystème existant innovant pour que la marque déploie l'iPhone. Si vous ne pouvez pas budgéter 10 ans de R&D, de test et d'itération, vous allez avoir du mal à créer la rupture. Une marque n'existe que pour supporter la diffusion d'un produit, d'un espace ou d'un service. Si les produits ou services ne sont pas en rupture avec le marché, il ne sert pratiquement à rien de tenter de se positionner en rupture de la concurrence, puisque la promesse de marque ne sera pas tenue et que les consommateurs ne seront pas dupes longtemps. Il vaut mieux asseoir une marque claire, robuste et compréhensible permettant une adhésion rapide, ce qui n'est pas toujours le cas.

Quel besoin, quel usage ...

Il ne suffit pas de vouloir créer une innovation de rupture pour réussir, il faut du temps, de la méthode et une prise de risque importante. Par essence, une innovation de rupture est un risque, puisque bien souvent elle s'accompagne d'une transformation profonde des organisations, rendant possible la mise en œuvre de la diversification d'une partie de l'activité de l'entreprise. Le principal frein des organisations à la rupture est la résistance aux changements ; on observe cela dans le secteur privé, mais également dans le public et l'institutionnel. Avant de se poser la question de la marque,

il convient de se poser celle de l'intérêt de ses innovations. Pour que le marché réagisse bien au déploiement d'une nouvelle offre, il faut qu'elle soit perçue comme innovante et qualitative, mais surtout qu'elle réponde à un besoin identifié auprès de ses utilisateurs. Si la rupture permet de faire disparaître un problème d'usage récurrent, il y a toutes les chances pour qu'elle remporte l'adhésion de son marché. Il faut s'assurer que le modèle d'affaire affilié à l'exploitation du produit, espace ou service est solide et que les premiers retours des bêta-testeurs sont bons. Ce n'est qu'une fois ces premiers éléments validés que le sujet du support de l'innovation de rupture, en matière de marque et de communication, se pose. Dans ces cas, si la rupture est avérée, c'est-à-dire si leur usage a un effet de rupture, il convient

souvent de créer une nouvelle identité permettant de supporter cette nouvelle proposition de valeur de l'entreprise – ou une nouvelle marque de produit ou service.

La marque mère, si elle existe, peut rester support, mais c'est la marque du produit, espace ou service qui s'affichera comme marque de rupture. Nestlé n'aurait pas pu distribuer le concept Nespresso avec la marque Nescafé. La solution pour accompagner un produit, espace ou service rupturiste est de créer une identité et un univers accompagnant cette rupture. Dans le cas des start-ups, nous assistons à une situation paradoxale, mais contemporaine ; l'image et la marque doivent être d'emblée rupturistes. Chaque diapositive de présentation doit transpirer l'océan bleu, dans un objectif exclusif de levée de fond. La dimension de l'utilité, de l'usage... disparaît au profit de l'image et du discours. C'est éphémère et très dommageable, car cela brouille la vision claire entre les entreprises à fort potentiel et les porteurs de projets égocentriques et narcissiques. ■



¹ - The Innovator's Dilemma, Clayton M. Christensen (1997) - Non traduit.