

## INTELLIGENCE SERVICE

# EST-CE VRAIMENT MEILLEUR À PLUSIEURS ?

Depuis Wikipedia, la mode est à la «conception collective». Les entreprises multiplient les appels à la participation de leurs clients. Coup de pub ou vrai changement de mentalité ?

**L**a conception du monde, Dieu s'y est mis tout seul et s'en est plutôt pas mal sorti. Quant aux innovations qui ont rythmé le progrès, la plupart sont le fruit d'intuitions personnelles (Léonard de Vinci ou Jules Verne continuent à faire fantasmer aujourd'hui), de besoins a priori égoïstes (le walkman est né de l'envie

d'Akito Morita, président de Sony à l'époque, d'écouter de la musique en jouant au golf), de constats solitaires (James Dyson inventa l'aspirateur sans sac alors qu'il n'en avait pas la compétence technique mais était confronté à une interrogation : comment se fait-il que mon aspirateur n'aspire plus alors que le sac n'est qu'à moitié plein ?). Ou bien d'expérimentations osées (le Post-it®, fruit d'un ingénieur qui mit au point une colle qui se décolle, est plutôt rupturiste pour une entreprise qui fabrique des adhésifs!). Voire de hasard personnel : ainsi le mythe du Roquefort découvert par

un berger qui avait laissé traîner une miche de pain avec du lait qui avait fermenté...

Serge Tisseron a coutume de dire que toute invention est la réalisation d'un fantasme. A l'aube de ce troisième millénaire – où relationnel et transparence sont les nouvelles antennes des hyperliens que nous souhaitons tous tisser – c'est désormais la capacité à innover à plusieurs et à produire des idées collectivement qui semble être devenue la façon de concrétiser ce fantasme. Trois ruptures ont favorisé cette évolution : la place prise par l'innovation en tant qu'outil de management ; l'interactivité foisonnante du Web 2.0 ; le développement des économies de service.

Quel rapport peut-il bien y avoir entre la RATP, le collectif Creative Commons, le fromage Boursin, la chanteuse islandaise Björk, le suédois Linux, la nouvelle Fiat 500, les sites YouTube.com ou MySpace.com, l'initiative française Wat.tv, Mastercard, F. Indus, la confiture d'innovation d'IBM, le site d'Apple iPodlounge, la marque Dove, Agoravox, les universels

**PAR BRICE AUCKENTHALER,** associé d'Experts Consulting, management de l'innovation, enseignant et auteur de «l'Imagination collective» (éd. Liaisons, 2007).

Wikipédia, Citizendium ou answers.com, le coréen ohMyNews, les américains Threadless, Boeing ou Mom Inventors, ou encore EDF et Current TV d'Al Gore... ? Tous ont ouvert leur processus de création en invitant, qui des collaborateurs issus des différents départements de l'entreprise, qui des clients ou des consommateurs, à se mêler de ce qui

ne les regarde a priori pas du tout : la conception. Après l'innovation à tous les étages de l'entreprise (cycle des années 1990), voici peut-être venu le temps où les portes de l'entreprise volent en éclats pour convier les clients dans la cuisine de la conception de nouvelles initiatives. Bienvenue à une économie Ikea où c'est nous qui faisons le boulot !

Toutes les études le confirment : le client final devient de plus en plus expert marketing ; il s'implique dans sa relation avec les émetteurs d'offres que sont les marques, n'hésite plus à contester quand il estime que cette relation est insatisfaisante, se met à résister (cf. l'attrait à l'égard du hard discount ou du gratuit...), voire boycotte (cf. la propagation virale sur Internet). Côté entreprises, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus problématique du fait d'une démotivation croissante. D'autre part, les marchés sont de plus en plus poreux, rendant les marques potentiellement concurrentes les unes des autres. Ce phénomène trouve son pendant au travers de la transparence grandissante des frontières entre l'entreprise et les clients.

### Référendum permanent

Pour garantir le succès, désormais, impliquons collaborateurs et clients pour en faire des auteurs, concepteurs et ambassadeurs des offres dont ils seront, demain, consommateurs. Et entrons de plain-pied dans la nouvelle économie de l'imagination collective.

2006 a vu émerger le Web 2.0 ; l'innovation a son réseau, il est désormais mondial. Et surtout il est copiloté par vous et nous. En une sorte de marketing démocratique par référendum permanent. Cette plate-forme d'échanges, d'interactivité, de créativité et de conception s'inscrit

dans un mouvement qui voit les citoyens, les consommateurs et les usagers prendre une part active dans leurs échanges avec les pouvoirs, les marques ou les médias. Ce phénomène, Jeff Howe du magazine *Wired* l'a nommé le «crowdsourcing», principe qui fait appel à la sagesse de la foule (*wisdom of crowd*) pour inventer. Le meilleur exemple de crowdsourcing est Innocentive, un site initié par Elli Lilly où des chercheurs de tous bords (différents pays, différentes entreprises, différentes expertises...) peuvent contribuer – et être rémunérés pour cela – à identifier ensemble des solutions à des problèmes soumis *on line...* par d'autres entreprises.

Pas un jour sans une nouvelle initiative de conception collective. Quel regard critique pourrait-on y porter au travers de quelques cas concrets ?

Linux a posé les bases de cette coconception en inventant l'Open Source, qui permet à des passionnés (pas forcément des professionnels) d'améliorer une version bêta d'un logiciel et d'en être ainsi coauteurs. Plus récemment, Intel a annoncé fin 2006 qu'il offrirait 300 000 dollars aux clients qui apporteraient des innovations gagnantes. Les lauréats ont été désignés au Spring Intel Developer Forum qui s'est tenu en mars 2007 à San Francisco. Et fin décembre 2006, le magazine *Time* a élu comme personnalité de l'année «You» – vous et moi. Dans son édito, Richard Stengel, le rédacteur en chef, explique que cette nomination est un hommage à ce qu'il appelle l'avènement des «user generated contents» (les contenus générés par l'utilisateur). Ce nouveau comportement collectif devrait, selon lui, transformer l'art, la politique et le commerce par l'intervention créative et pertinente d'amateurs.

Quand la RATP lance son blog participatif Vous-et-la-ratp.net, c'est pour qu'usagers et collaborateurs inventent et suggèrent des améliorations du service. Qui seront ensuite sélectionnées et jugées bonnes à lancer. Mais sont-ce de vrais clients qui contribuent ?

C'est aussi EDF qui se sert du prétexte du lancement de trois nouveaux services (SuiviConso, Objectif Travaux et une e-boutique) pour se lancer dans la conception à plusieurs. Afin de promouvoir ces nouvelles prestations, EDF a créé quatre spots publicitaires «inachevés» permettant à l'internaute de choisir entre plusieurs fins, plusieurs décors et plusieurs musiques, en l'incitant à se rendre sur un site : [www.lepouvoirdechoisir.com](http://www.lepouvoirdechoisir.com).

Outre-Atlantique, la marque Dove a mis à la disposition des consommateurs des logiciels simples de retouche, des photos, de la musique. Bref, tout ce qu'il leur faut pour créer la nouvelle publicité Dove Cream Oil.com dédiée au produit du même nom. «Vous n'avez besoin d'aucune expérience, ni d'aucune compétence particulière», affirmait le courrier électronique. Depuis l'été 2006, Fiat incite ses fans dans le monde entier à faire œuvre de créativité lors du

**CHACUN MOIS, Next invite des spécialistes à décrypter les dernières tendances en matière de consommation.**





**Hommage à l'amateur.** En décembre 2006, le magazine *Time* a élu comme personnalité de l'année «*You*» – vous et moi.

lancement de la nouvelle Fiat 500. Les contributeurs étaient invités à soumettre leurs idées sur le site [www.fiat500.com/lab](http://www.fiat500.com/lab) autour de cinq thèmes (le design, le style de vie, les accessoires, les magasins, la communication). De son côté, la population britannique a été conviée à participer au plus grand blog de l'Histoire destiné à laisser aux générations futures les traces d'une journée classique en Grande-Bretagne au XXI<sup>e</sup> siècle et qui sera conservé à la British Library. Lancé par des organisations britanniques de protection du patrimoine, le projet *One day in History* (un jour dans l'Histoire) proposait à tous les habitants du Royaume-Uni d'enregistrer la chronique de leur journée du 17 octobre 2006 sur un blog commun ([www.historymatters.co.uk](http://www.historymatters.co.uk)). Les 29000 écoles du pays ont également été invitées à y prendre part.

Sur Second Life, Toyota présente une version pixelisée de son dernier 4x4, le Scion xB, et convie ses acheteurs potentiels à améliorer ses fonctionnalités et à les customiser à souhait. Les consommateurs-acheteurs sont morts, vive les consommateurs-créateurs!

Basée à Chicago, Threadless fabrique des T-shirts dont la conception repose exclusivement sur des concours *on line* auprès de créatifs de tous horizons. Les quatre projets qui obtiennent les meilleurs taux de précommande sont lancés en production chaque semaine. Les gagnants se voient offrir 2000 dollars et leur nom est promu sur le vêtement. Que des avantages: économie d'une équipe de designers, garantie d'une bonne implication de la part des futurs clients qui jouent le rôle d'acheteurs-sélectionneurs, limitation du risque d'échec lors de la commercialisation. Au Japon, le distributeur Muji – via son site communautaire [www.muji-net](http://www.muji-net) – sollicite des idées de nouveaux produits et services auprès de sa clientèle et lui demande de préévaluer ces idées. La sélection est alors confiée à des professionnels chargés de la mise

en œuvre et des spécifications techniques. Plutôt que d'investir dans de lourdes études, Muji teste les projets aboutis auprès de cette même communauté de *Muji addicts*. Si au minimum 300 personnes passent une précommande de la nouvelle idée, elle est mise en production. Chaque mois, le Top 10 des meilleures ventes est mis en avant sur le site, incitant le système à s'autourrir.

Un des exemples les plus bluffants de conception collective est probablement [www.aswarmofangels](http://www.aswarmofangels): il s'agit ici de coconcevoir et cofinancer un film entier. Bienvenue à l'ère du cinéma 2.0! C'est une initiative anglaise de Matt Hanson, critique de cinéma et fondateur du premier festival de cinéma en ligne. Les contributeurs (les *angels*) souscrivent environ £25 (50 euros). 50000 «anges» suffiront à rassembler le budget nécessaire (estimé globalement à 2 millions d'euros). Mille *angels* se sont déjà déclarés et deux scénarios (intitulés *The Glitch* et *The Untold*) sont en préparation. Ils seront testés auprès de l'essaim (*swarm*) de la communauté pour choisir celui qui sera finalisé. Le tournage sera lui aussi réalisé collectivement. Une fois le projet ficelé, ce sont également les *angels* qui en assureront la promotion et la distribution. A priori le film sera téléchargeable gratuitement sur Internet, sous une licence Creative Commons. Reste à en connaître la qualité...

#### Alibi de communication

Sommes-nous entrés dans un monstrueux bazar ingérable? La plupart des initiatives évoquées ici se sont avérées de vrais bazars à mettre au point et à animer. Pour ne pas se laisser submerger par les débordements créatifs en provenance de l'intérieur et de l'extérieur, la conception collective nécessite une équipe de pilotes animateurs enthousiastes. Par ailleurs, la conception collective – aussi sincère soit-elle – n'est souvent qu'un alibi de communication. Ainsi, Boursin, en octobre 2006, sur son site, a demandé aux internautes leurs recettes les plus créatives à base de Boursin Cuisine. Les dix plus originales (mangeables?) se sont vues récompensées d'une demi-journée d'apprentissage avec le médiatique chef Cyril Lignac. Les 10000 premiers participants ont reçu un guide de recettes à base de Boursin Cuisine, signé du même chef.

Autre erreur: penser que créer collectivement, c'est systématiquement du collectif. C'est tentant, mais ingérable. A l'instar des sports collectifs, c'est souvent l'agrégation d'individualités complémentaires qui crée l'étincelle. Et surtout, c'est l'alternance de phases collectives et de phases individuelles, où chacun apporte son ex-

pertise spécifique, qui garantira l'accouchement d'initiatives probantes. Il faut avouer que le résultat est souvent assez décevant: Wat.tv est pour l'instant assez pauvre en contenu; et la plupart des jolies idées soumises sur [www.ipod-lounge.com](http://www.ipod-lounge.com) (où les prototypes présentés sont tous d'origine extérieure – ce qui met une gentille pression sur les ingénieurs dans la boîte: «*Regardez ce que nos clients eux-mêmes sont capables de concevoir sans nous...*») s'avèrent techniquement irréalisables par Apple.

Autre inconvénient de la conception collective: la remise en question. Ainsi, l'initiative *Ideastorm*, lancée en février 2007 par Dell, géant de l'informatique, auprès de la communauté de ses clients. Plus d'un million de visites, plus de 7000 suggestions générées... dont beaucoup n'alliaient pas dans le sens des décisions qu'avait prévues le management de Dell.

Autre tentation: croire que n'importe qui peut créer collectivement. Certains artistes, designers ou concepteurs, sont de vrais autistes et ne conçoivent pas d'être mêlés à d'autres créatifs, pire, à des amateurs. Il y a également un effet pervers: laisser entendre que l'entreprise n'est plus capable d'étonner ses clients et qu'elle a besoin d'eux pour cela. La délégation de créativité peut alors se transformer en démission perçue. Le résultat est parfois décevant aussi parce que l'initiative collective est paralysée par son ambition: l'idée meurt car elle est trop politiquement correcte, ou demande beaucoup de courage et d'énergie pugnace.

Pour que le résultat d'une démarche de conception collective soit meilleur que si elle n'existait pas, et afin que le bazar collectif créatif n'explose pas en vol, il faut respecter cinq conditions: 1/ la confiance mutuelle (un client qui doute de la sincérité de la démarche ne s'impliquera pas); 2/ un problème clairement identifié, qu'une communauté créative serait plus à même de solutionner qu'un chercheur isolé; 3/ un modérateur agitateur (souvent un consultant, gardien du temple et de l'exigence mutuelle); 4/ un *cruise control* fin pour piloter le processus. Et, enfin; 5/ un mode de rémunération cohérent avec l'enjeu (ainsi, récemment, YouTube s'est résigné à payer les gens qui lui envoient des vidéos). Quand la communauté créative est pilotée sans arrière-pensées, quand elle invite les collaborateurs, les clients et les citoyens à mettre la main à la pâte en leur expliquant clairement les véritables enjeux et les règles du jeu, alors, oui, le résultat pourra être probant. Et renforcera, n'ayons pas peur des mots, la fierté d'avoir acheté un bien ou un service vraiment particuliers, puisque ces créatifs d'un nouveau genre auront contribué à le concevoir.

Un nouveau système nerveux est en train de se créer qui changera la façon dont nous percevons le monde. Mais aussi la façon dont le monde change. Ses conséquences sont à la fois difficiles à connaître et impossibles à estimer. Beaucoup de rêveurs créatifs vont arriver, vont-ils réussir à apprendre à jouer avec d'autres? ●



## INTELLIGENCE SERVICE

# INNOVER PAR EFFRACTION

**D**epuis qu'il est admis que, sur les marchés de grande consommation, c'est l'offre qui crée la demande (logique longtemps réservée aux marchés culturels), la mission du marketing s'est considérablement modifiée. Voici ceux qui sont en charge de faire vivre des produits et des services aujourd'hui contraints d'inventer de nouvelles offres, aussi inattendues que possible, pour mieux séduire un consommateur qui n'attend rien... d'autre que d'être surpris. Comment attirer l'attention de celui qui, chaque jour, se retrouve face à des linéaires pléthoriques, à des enseignes qui se ressemblent toutes et à des médias saturés de communications?

**Viser les interstices.** La solution n'est plus dans les techniques et les recettes, dans la consultation frénétique des panels et des études de marché. Pas plus que dans l'observation minutieuse des faits et des gestes de ses concurrents, d'ici ou d'ailleurs, pour tenter de les imiter (souvent en moins bien). Non. La mission des marques est désormais de gagner en incomparabilité, de chercher à devenir l'ovni de son propre marché pour marquer les esprits, susciter l'envie et, bien sûr, conquérir des parts de marché. Place à l'intuition et à l'émotion. Place à la créativité et aux paris.

Stratégie risquée? A bien y regarder, pas tant que ça. Et même plutôt moins qu'il y a quelques années. D'une part, parce que les marques ne sont plus seulement des gammes de produits mais de plus en plus des univers, ce qui leur donne des degrés de liberté d'expression supplémentaires: moins limitées par leur histoire et la nature de leurs offres, les voilà en mesure de proposer tous les produits et services qu'elles veulent, pour peu que ceux-ci respectent les valeurs qu'elles se sont attribuées. D'autre part, parce qu'elles ne s'adressent plus à des individus (communément appelés «cibles...») mais, désormais, à des envies «déclenchables» à tous moments, à des styles de vie qui valent signes de reconnaissance tribaux, à des pulsions qui ne demandent qu'à virer à la compulsion... Des critères très éloignés du niveau de revenu, du type d'habitat, du nombre d'enfants au domicile ou de l'origine géographique habituellement utilisés pour les décrire. Conséquence: tout devient potentiellement concurrent de tout. Les envies gouvernent. L'arbitrage exécute.

Quand, aux Etats-Unis, American Express propose, à certains possesseurs de sa carte, d'accéder en exclusivité à des épisodes de la série télé *Lost*, la marque tente une incursion sur le territoire de l'entertainment et de l'émotion qui ne peut lui être que bénéfique. Quand, toujours aux Etats-Unis, Starbucks vend des livres, l'enseigne ne devient pas librairie, elle contribue à modifier les rites d'achat de livres tout en suggérant de nouvelles

**PAR PATRICE DUCHEMIN,** sociologue de la consommation, auteur, avec Dominique Wolton, de «L'Œil laser 2007».

raisons de s'y rendre. Quand, en Italie, Fiat teste de nouvelles concessions meublées en Ikea, la marque ne fait pas que se différencier de ses concurrents en se rajeunissant, elle surprend ses clients par ce rapprochement inattendu qui vient leur rappeler qu'elle est

aussi une marque générationnelle. Quand, aux Pays-Bas, l'enseigne de distribution Super de Boer propose des consultations médicales, elle sort de son rôle premier pour permettre à ses clients de mieux se connaître et d'adapter ainsi leur consommation à leur profil médical. Applicable aux marques dans la seule limite de leur imagination, cette approche interstitielle ne leur est pas réservée. Qu'est ce qu'un Vélip' sinon un service imaginé dans un «entre-deux», entre le collectif et l'individuel, qui fait du vélo à la fois un trait d'union et une nouvelle façon de circuler en ville? Qu'est ce que la *guerilla gardening*, mouvement communautaire britannique composé de jardiniers bénévoles qui fleurissent tout espace public laissé à l'abandon si ce n'est l'expression d'une volonté de «mettre du vert» dans les interstices de la ville comme dans son propre jardin?

**Pied-de-biche.** Armées d'un pied-de-biche, les marques s'infiltrent aujourd'hui sur des marchés qui ne sont pas les leurs, entrent par effraction là où elles ne sont pas attendues, sortent du cadre en forçant les coins. Bienvenue dans le marketing interstitiel, celui qui fait naître l'étonnement de l'entre-deux. Et voici les eaux minérales qui se mettent à loucher du côté des jus de fruits, les laits hydratants qui s'inspirent des produits bronzants, les offres «premiers prix» qui reprennent les codes du luxe, le vintage qui côtoie le neuf sous le toit d'une même enseigne, les restaurants qui se veulent «comme à la maison»... Pas toujours facile de s'y retrouver. Les repères traditionnels se brouillent, les identités glissent.

L'approche interstitielle n'est qu'une approche marketing parmi d'autres. Son intérêt est d'abord de favoriser l'expérimentation par les marques de nouvelles approches et de contribuer, ainsi, à leur donner une part d'incomparabilité. Il est aussi de contribuer à modifier notre vie courante et la manière dont on la perçoit. Notre futur est en gestation dans notre quotidien. Apprenons à ouvrir l'œil. ●

*L'Œil laser 2007, graines d'avenir, mode de vie (coédition LaSer/Descartes et Cie), propose des innovations repérées ici et ailleurs au cours de l'année.*



**Alexander McQueen**  
www.alexandermcqueen.com  
**Antik Batik**  
01 48 87 95 95  
**April 77** www.april77.fr  
**Balenciaga** 01 47 20 21 11  
**Bonpoint** 01 40 51 98 20  
**Burberry London** 01 40 07 77 77  
**Calvin Klein** 01 55 27 60 00  
**Céline** 01 56 89 07 92  
**Chanel** 0820 002 005  
**Chloé** 01 44 94 33 00  
**Christian Louboutin** 01 40 36 05 31  
**Diesel** www.diesel.com  
**Dim** 01 47 59 15 15  
**Dior Homme**  
www.diorhomme.com  
**D&G** 01 42 86 00 44  
**Dolce & Gabbana** 01 44 94 95 95  
**Dsquared** 01 47 03 16 70  
**Enigma Magazine**  
www.enigma-mag.com  
**Fendi** 01 44 52 84 52  
**Fifi Chachnil** 01 42 21 19 93  
**Giorgio Armani** 01 42 61 55 09  
**Gucci** 01 44 94 14 70  
**Hermès** 01 49 92 38 92  
**H&M** www.hm.com  
**Issa** www.issalondon.com  
**Ikks** 01 45 08 12 00  
**Jayde** 01 47 27 20 35  
**Juicy Couture**  
www.juicycouture.com  
**K Karl Lagerfeld** 01 42 82 88 87  
**Kenzo** 01 73 04 20 03  
**La Perla** 01 43 12 33 50  
**Levi's** 01 45 08 40 32  
**Lill Charm** 06 15 18 79 50  
**Louis Vuitton** 0810 810 010  
**Maison Martin Margiela**  
01 40 15 06 44  
**Marc Le Bihan** 01 42 36 22 32  
**Marni** 01 56 88 08 08  
**Matthew Williamson**  
www.matthewwilliamson.com  
**Metal Pointu's** 01 42 33 51 52  
**Moschino** 01 45 44 96 96  
**Number (N)ine @ Maria Luisa**  
01 47 03 96 15  
**Park Hyatt Paris Vendôme**  
www.paris.vendome.hyatt.com  
**Patrizia Pepe** 01 42 96 02 00  
**Paul Beuscher Bastille**  
www.paul-beuscher.com  
**Pierre Hardy** 01 42 60 59 75  
**Pucci** 01 47 20 04 45  
**Puma** www.puma.com  
**Roberto Cavalli** 01 56 88 37 70 53  
**Sagone** www.sagone-chaussures.com  
**Sonia Rykiel** 01 49 54 60 66  
**Swarovski** 01 44 76 15 35  
**Teddy Smith Deep Soul**  
05 63 45 43 22  
**Tod's** 01 55 35 20 20  
**Tom Ford Beauty**  
@ Galeries Lafayette  
01 42 82 34 56  
**Urban Outfitters**  
www.urbanoutfitters.com  
**Versace** 01 47 42 88 02  
**Yves Saint Laurent** 01 42 65 74 59

# CONTACTS