

# Toujours en quête d'innovation

Les grandes marques se renouvellent sans cesse pour entretenir l'intérêt des consommateurs, animer les rayons et créer de la valeur. Mais les organisations évoluent vers plus de souplesse et de réactivité à travers des équipes spécifiques et l'ouverture à des partenariats.

**C**oca-Cola Life, T.O Lipton, Lay's Deep Ridged, Colgate Optic White... Cet

échantillon des derniers lancements majeurs opérés par les grandes marques prouve bel et bien qu'elles innovent toujours. En 2014, Beiersdorf (Nivea, Hansaplast...) a ainsi investi 168 millions d'euros en recherche et développement (R&D), soit environ 2,7 % de son chiffre d'affaires. Christophe Bonduelle, le PDG du groupe du même nom, consacre de son côté 1 % du chiffre d'affaires à la R&D. L'innovation entretient l'intérêt des consommateurs et génère des ventes.

## LES ENJEUX

**Des cellules dédiées** pour faciliter le travail et les synergies grâce à la proximité des différentes équipes.

**De l'innovation en filière** sur l'ensemble de la chaîne.

**L'appel à des compétences extérieures:** partenariats avec des universités, des centres de recherche et des start-up.

En 2014, elle était la plus recherchée en rayons par 22 % des acheteurs de produits de grande consommation. Et reste attendue par les distributeurs. « Les grandes marques ont conscience d'animer le linéaire en amenant des

concepts et en étant force de proposition », assure Laurence Rousset, directrice marketing et développement chez Bonduelle.

Les grandes marques activent toutes les pistes pour produire de la nouveauté, depuis l'utilisation de nouveaux ingrédients dans des recettes revisités jusqu'au packaging destiné à favoriser d'autres usages. Au-delà du simple bénéfique produit, ■■■■■

## Open innovation chez Beiersdorf

**2,7%**

du CA 2014, soit **168 M€** dédiés à la R&D

- **1 071 personnes** dans son département R&D
- **Plus de 500 partenariats** avec des universités, centres de recherche et start-up à travers le monde
- **76 brevets déposés** en 2014

Source: Beiersdorf

→ Centre de R&D de Hambourg (Allemagne).



### PRATIQUE ET RAPIDE

Lancé l'an dernier, le Démaquillant sous la douche de Nivea ne nécessite pas le recours à des cotons. Il s'utilise, comme son nom l'indique, sous la douche et simplement avec les doigts. Il est censé démaquiller visage et yeux grâce à un simple massage, qui enlèverait même le mascara waterproof.

PHOTOS: CONSTANTIN MEYER - DR

## Innovation ciblée chez **Bonduelle**

# 1%

du CA en moyenne consacré à la R&D

- 6 centres de développement
- 45% de la croissance sont générés par des produits mis sur le marché depuis moins de trois ans

Source : Bonduelle

➔ Site industriel d'Estrées-Mons (Somme).



PHOTOS : BONDUELLE - DR

### SALADE LIBRE

Née en octobre 2015, c'est une salade Feuilles de mâche en sachet de 100 grammes, variété exclusive qui a fait l'objet d'un dépôt de brevet. Sa particularité ? Elle se présente en feuilles libres et non pas en bouquet. La variété a été mise au point par l'équipe d'agronomes de Bonduelle après deux années de R&D. Il s'agit d'une création de la cellule dédiée au frais, basée à Lyon.

## Pointue chez **Nestlé**

# 50%

du CA réalisés avec des produits de moins de 3 ans

- 600 ingénieurs dans le centre de R&D de Lausanne
- 5 centres technologiques en France

Source : Nestlé

➔ Centre de R&D de Tours.



PHOTOS : NESTLÉ - DR



### PETITS LINGOTS DE CHOCOLAT AUX FRUITS

Les Recettes de l'Atelier, lancées en mars 2014, s'inspirent du mendiant. Les tablettes en forme de petits lingots mêlent, dans un chocolat fondant noir ou au lait, les notes acidulées de fruits entiers et le croquant des amandes et/ou noisettes torréfiées. Il a fallu plus de deux ans de R&D pour déposer les fruits sur le chocolat. Les efforts ont été poursuivis la deuxième année par les équipes marketing, formées à un pilotage plus fin pour lancer et gérer l'innovation.

les consommateurs prennent en compte l'écosystème de l'innovation. « Ils cherchent à comprendre les valeurs et les fondamentaux de l'entreprise, indique David Garbous, directeur du marketing stratégique chez Fleury Michon. Manger, c'est voter pour des produits sans conservateurs ou un système de pêche responsable. Dans le cas de notre surimi, ces choix ont représenté plus de 3 millions d'euros de surcoût par an pour l'entreprise. » Autre exemple avec S'Michel, qui a basé toute sa communication sur l'évolution de ses références vers des œufs de poule élevés en plein air, alors que de nombreuses marques ont travaillé à la mise au point de produits sans huile de palme pour montrer leur engagement environnemental.

### Bien comprendre les spécificités locales

Au cœur de tout, la R&D avec le jeu des synergies chez les grands groupes. « On lance un produit quelque part. S'il se vend bien, les autres filiales le sortent à leur tour si elles estiment qu'il convient bien aux habitudes locales de consommation, explique Emmanuel Pinteaux, directeur marketing boissons de PepsiCo France. Nous disposons en Europe de centres de recherche par catégories de produits qui développent des nouveautés, le plus souvent en

concertation avec les pays leaders sur leur marché. Par exemple, nous lançons Tropicana Douceur, un jus de fruits qui garantit une acidité très faible. Il a été développé pour et avec la France, marché leader de Tropicana en Europe. »

Chez Beiersdorf, la recherche fondamentale pour comprendre les mécanismes de la peau est réalisée dans le centre principal basé à Hambourg, fief du groupe. Mais l'allemand possède aussi des laboratoires au Japon, en Chine, aux États-Unis, au Brésil, au Mexique et, depuis peu, en Inde. Et des antennes régionales qui lui permettent aussi d'enrichir ses connaissances sur les consommateurs à travers le monde. Bonduelle, de son côté, a organisé une cellule spécifique dédiée au frais, en juillet 2015. « Ce centre permet une facilité de travail et de synergie grâce à la proximité des différentes équipes, affirme Laurence Rousset. Chaque projet est une "task force" pour avancer plus vite ensemble. Le consommateur est au cœur du processus d'innovation, intégré par le biais de workshops. » C'est aussi pour aller plus vite et par souci d'efficacité que, fin 2012, Saupiquet a instauré des process conjointement avec l'Italie pour favoriser les échanges entre les directeurs marketing et R&D, et privilégier les projets les plus intéressants. « Aujourd'hui, le marketing passe 60 % de son temps

## Décentralisée chez Intersnack France

# 8 à 10%

du CA 2015 consacré à la R&D

- Des cellules de R&D au sein des usines
- 15 à 25 innovations lancées chaque année sous la marque Vico et le même nombre en MDD

Source : Intersnack



« Nous lançons entre 15 et 25 innovations, chaque année, sous la marque Vico. »

Arnaud Cordelle, président d'Intersnack France



### CHIPS EN SPIRALE

Un produit riche en goût, dense, craquant avec une texture qui n'existe pas sur le marché. La nouvelle marque de snack Crazy Craq de Vico a été lancée en octobre dernier, avec une technologie développée en France pendant deux ou trois ans permettant une coupe en spirale.

## Technologique chez Saupiquet

# 15%

du CA en GMS réalisés grâce aux innovations en 2015

- Une dizaine de nouveaux produits l'an passé
- 2 centres de R&D en Italie et en France, et bientôt en Espagne

Source : Saupiquet



« En 2016, la part des innovations sera multipliée par deux. »

Eric Humblot, directeur général de Saupiquet



### GRILLÉS DANS LA BOÎTE

Plus de deux ans de recherches auront été nécessaires à Saupiquet pour mettre au point ces filets de maquereaux, avec l'invention d'une machine qui permet de les griller dans la boîte. La gamme contient cinq références, dont deux proposées lors du lancement il y a deux ans : au naturel ou grillés avec des herbes de Provence.

sur l'innovation, témoigne Sandrine Ambrosi, directrice marketing chez Saupiquet. *En 2015, nous avons sorti une dizaine de nouveaux produits. Cela va s'accélérer cette année, avec la difficulté d'orchestrer les lancements commerciaux et de faire des choix sur des rayons qui ne sont pas extensibles.* »

### Intervenir sur toute la chaîne

Pour Fleury Michon, l'effort doit être commun. « La clé pour le futur, c'est d'innover sur l'ensemble de la chaîne », estime David Garbous. L'entreprise a signé, en avril dernier, un partenariat avec le pôle animal du groupe Avril pour proposer des jambons sans OGM et sans antibiotiques, sous la marque J'aime. « Nous travaillons avec les éleveurs et les transformateurs à la mise en place d'une filière sans OGM en France, à travers un cahier des charges très pointu sur cinq ans », précise David Garbous. Mêmes préoccupations chez Nestlé : « Nous intervenons en amont sur de nombreuses filières pour avoir la qualité nécessaire de viande, de cacao, de café ou de pommes de terre cohérente avec ce que veulent les consommateurs dans leur assiette en termes de qualité, de traçabilité et de sécurité », déclare Jérôme François, directeur général marketing et communication consommateurs de Nestlé France.

Dans tous les cas, l'innovation n'est plus solitaire. Il faut s'entourer de compétences. Chez Ricard, une cellule d'open innovation, BIG (Breakthrough Innovation Group) a été créée pour trouver des nouveautés de rupture, ce que le groupe peine à faire de façon globale à cause de sa taille et de ses processus.

Le déodorant Nivea Invisible for Black & White, lancé en 2011 et qui a ouvert une nouvelle catégorie dans l'offre, résulte aussi de la stratégie d'open innovation de Beiersdorf. « Historiquement, le groupe a toujours fait appel à des chercheurs extérieurs », rappelle Andreas Clausen, en charge de l'open innovation. Il a noué plus de 500 partenariats avec des universités, des centres de recherche et des start-up à travers le monde. Avec, en bout de course, une mortalité importante. « Les trois-quarts des innovations disparaissent au bout de deux ans, car elles sont mal positionnées, parce que la cible a été mal définie ou l'expérience décevante », note Jérôme François. *Le digital permet un pilotage plus fin en termes de push et de pull. Il faut faire autant d'efforts la deuxième année de lancement pour mettre l'innovation sur l'orbite du succès.* » En face, des distributeurs impatientes et des déréférencements qui viennent souvent trop vite couper court à toute possibilité de réajuster le tir pour les équipes marketing. ■

SYLVIE LAVABRE, AVEC LA RÉDACTION