

De haut en bas, de gauche à droite

Emmanuelle Lenglet, dirigeante du cabinet Distinctif, conseil en stratégie de marque et innovation. Intervient ici comme membre du groupe d'experts Carré Cardinales, qui a mis au point avec Isabelle Guimard et deux autres consultantes un outil de diagnostic des innovations, en 100 critères, dédié à la GMS, puis maintenant à la RHF.

Isabelle Guimard, directrice associée Labor Action.

Diane Massias, business developer Tassiopée, qui a lancé la première tasse à café du marché à croquer.

Paul Lemmonier, responsable communication Tassiopée.

Olivier Dias Marques, directeur général pôle services Fleury Michon. Il gère la filiale services du groupe, qui a créé Merci Bocaux, des corners proposant des repas en GMS dans des bocaux en verre, ou encore Par Ici, des solutions de repas vendues chez Franprix.

Agnès Defontaine, directrice générale de Betjeman & Barton, marchand de thés à Paris depuis 1919.

Christophe Babut, directeur général Arla Foods France, filiale de la coopérative laitière mondiale Arla Foods, qui a lancé Arla Pro, une offre de produits laitiers destinée aux professionnels de la restauration.



PHOTOS SYLVIE HUMBERT

L'innovation

comme fer de lance en RHD

Packagings, saveurs, lancement de services pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs... L'innovation produits prend de multiples formes. Sans elle, pas de salut pour les entreprises ? Et comment être sûr de la réussite de son innovation ?

PASCALE BENHAÏEM-KOMLOS

Pourquoi est-ce important d'innover ?

Christophe Babut C'est capital pour ne pas subir le marché. La consommation en RHF change rapidement et les chefs ont besoin d'être accompagnés. Innover, c'est d'abord les accompagner.

Agnès Defontaine C'est une question de survie, car la concurrence est rude. Si on n'innove pas, on perd sa place. Nous travaillons avec des aromaticiennes pour proposer nos propres mélanges de thés, avec trois nouveaux produits par an. Nous misons aussi sur des produits différents comme, par exemple, nos tisanes à base de sarrasin torréfié sur un segment en plein boom. Il faut sans cesse se réinventer pour apporter quelque chose de plus au client.

Comment se traduit l'innovation dans vos sociétés ?

A. D. Chez Betjeman & Barton, nous sommes plutôt dans l'innovation créative, au niveau des mélanges ou des boîtages. Nous avons aussi proposé une nouvelle façon de consommer le thé, en ouvrant le premier bar à thé en 2012, afin de répondre notamment à une clientèle plus jeune. C'est un endroit convivial, dans lequel on trouve toute la bibliothèque des thés et où l'on peut les déguster. Côté produits, nous avons aussi été les premiers à sortir du sirop de thé, à partir de nos thés infusés dans du sucre. Vous pouvez les boire comme du sirop ou les utiliser en nappage. Enfin, je viens d'éditer un livre de recettes en collaboration avec des chefs étoilés, qui met en avant l'utilisation du thé en cuisine.

C. B. La première innovation de notre groupe en France, c'est d'apporter une nouvelle démarche qui place le chef au centre du processus. Il faut comprendre quelles sont les attentes des chefs, c'est de là que part l'innovation.

Comment naît une innovation de rupture, comme celle que vous, Tassiopée, avez lancée, avec la fameuse tasse à café à croquer ?

Diane Massias En tant qu'ingénieurs agro, nous pensons que l'innovation, c'est déjà d'améliorer l'existant. Nous nous sommes dits que nous jetions trop de gobelets, et même s'ils sont en carton, ils ne sont pas recyclés. Nous avons aussi voulu améliorer l'instant café, souvent consommé avec un carré de chocolat ou un biscuit. L'idée est venue d'une tasse gourmande. Enfin, nous avons constaté que s'il existe des contenants mangeables, comme des assiettes en son de blé dans certains fast-foods, le contenant n'est jamais mangé intégralement. Nous avons donc ajouté la dimension gourmande à celle du zéro déchet. Le format est volontairement petit, avec une tasse dédiée au ristretto, une autre à l'expresso, pour ne pas dépasser 45 calories pour le petit (soit un carré de chocolat noir Lindt) et 80 calories pour le grand.

Après, il faut rendre la bonne idée viable...

D. M. Il nous a fallu un an et demi de recherche et développement pour trouver la formule d'un biscuit : bon, mais aussi résistant à la chaleur et à l'humidité. C'est le premier biscuit étanche du marché qui résiste

« Comme les chefs ne font pas de burger au bleu tous les jours, nous avons développé un packaging en 5 tranches pour éviter le gaspillage. »

Christophe Babut, Arla Foods



une heure à la chaleur. Tous nos ingrédients sont bio et simples : de la farine, du beurre, du sucre. Les deux brevets déposés portent sur la confection du biscuit qui le rend étanche. Nous avons la chance d'arriver au bon moment, avant la loi plastique. Pour l'instant, nous produisons de façon artisanale à Paris, l'enjeu sera d'augmenter notre capacité de production. Cela baissera le coût final du produit, même si notre tasse ne coûtera jamais le prix d'un gobelet plastique, car c'est un produit unique sur le marché, mais aussi bio et made in France, ce qui implique des coûts plus élevés.

En termes d'innovations, tout part-il de l'expérience client ?

Olivier Dias Marques Est-ce que l'innovation, ce n'est pas d'abord de répondre aux attentes du consommateur ? Alors, oui, on part du client et de ses nombreuses attentes, comme l'éco-responsabilité, le goût ou le prix... On sollicite ensuite nos partenaires pour vérifier quelles sont leurs contraintes et on essaie d'apporter la meilleure réponse. Avant de lancer nos nouvelles solutions de repas, nous vérifions si le contenant, l'expérience, le goût, peuvent intéresser le consommateur, et où il a envie de consommer ses produits. Nous sommes dans une logique d'observation permanente pour décrypter les tendances, savoir comment les

gens consomment, comment ils vivent. Savoir comment nous pouvons accompagner ces tendances et aider les hommes à mieux manger.

C'est ainsi que vous avez lancé Merci Bocaux ?

O. D. M. Oui, les consommateurs ont de vraies attentes quant au bénéfice santé des repas. Merci Bocaux, ce sont des plats cuisinés par des cuisiniers, ultrafrais avec des DLC de cinq jours, car certains consommateurs ne veulent plus de conservateurs, d'additifs, de colorants... Le groupe Fleury Michon prouve aussi sa volonté de sortir du plastique avec ses bocaux en verre, proposés dans des kiosques en GMS. Notre gamme est large, de l'entrée au dessert, en passant par le plat. Les gens apprécient le produit, les bocaux sont consignés, nous les lavons et les remettons dans le circuit, avec un bon de réduction pour le client qui les rapporte. Ce que font 40 à 50 % d'entre eux. Avec ces solutions clé en main, servicielles, nous sommes dans l'innovation vis-à-vis du client et de nos partenaires.

Tenez vous compte des retours de vos équipes pour lancer des innovations ?

O. D. M. Il est inscrit dans notre projet managérial que l'innovation est ouverte à tous les collaborateurs. Chacun d'entre eux a la possibilité de venir incrémenter une tendance, une idée sur nos plates-formes d'échange.

C. B. Chez nous aussi, l'innovation est très ouverte. Et comme notre



« Il nous a fallu un an et demi de recherche et développement pour trouver la formule d'un biscuit bon, mais aussi résistant à la chaleur et à l'humidité. »

Diane Massias, Tassiopée

« Il faut sans cesse se réinventer pour apporter quelque chose de plus au client. »

Agnès Defontaine, Betjeman & Barton



organisation food service regroupe plus de dix pays, elle s'inspire de tous ces pays et de leurs tendances de consommation. Nous puisons dans chaque pays les meilleures solutions. En Allemagne, le fromage à tartiner, en Angleterre, le cheddar, au Danemark, on se rapproche de la gastronomie française avec des beurres et des crèmes très travaillées. Ainsi, nous avons travaillé sur une tendance de consommation en plein boom en France, celle du burger qui se premiumise. Parmi toutes les typologies de restaurateurs, certains, qui doivent livrer, vont avoir besoin de fromages qui conservent leur goût et leur texture pendant vingt à trente minutes dans une boîte. Autre problématique en France : on utilise, pour les burgers, beaucoup de fromages à base de sel de fonte, c'est-à-dire de phosphates. Nous avons trouvé au Danemark l'Havarti, un

fromage goûteux, très tendre, hyper fondant, naturel et sans additif. Arla va également mettre à disposition des chefs un nouveau bleu, qui n'existait pas en France, moins fort que le roquefort, et qui convient très bien au burger. Et comme les chefs ne font pas forcément de burger au bleu tous les jours, nous avons développé un packaging spécifique en cinq tranches pour éviter le gaspillage.

Chez Carré Cardinales, vous avez lancé un outil de diagnostic permettant d'évaluer les innovations ? Pourquoi ?

Emmanuelle Lenglet Nous étions 4 partenaires, confrontées dans nos missions aux innovations qui ne marchaient pas. On entend partout que trois quarts des innovations lancées en GMS disparaissent au bout d'un à trois ans, ce qui représente un énorme gaspillage de ressources, financières, humaines, de temps. Nous avons donc lancé un audit sur plus de 150 produits alimentaires sortis en GMS depuis trois ans, toutes catégories de produits et rayons confondus. Et nous avons comparé les produits qui avaient survécu et les autres. Grâce à nos différents domaines de compétences, nous avons identifié deux macrofacteurs de succès des innovations qui ne sont pas dans les radars des entreprises, et ainsi mis en lumière le point suivant : pour qu'une innovation réussisse, il faut qu'elle soit à la fois saillante et familière. Saillante, cela signifie qu'elle doit être vue, visible et que le

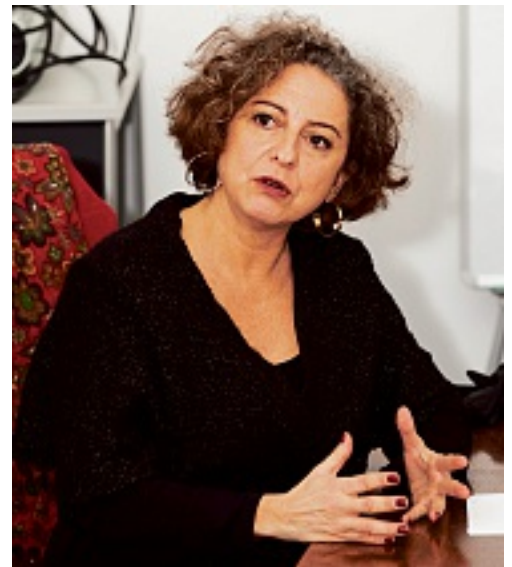
« Demain, on pourrait très bien déguster nos bœufs sur place, en GMS. »

Olivier Dias Marques, Fleury Michon



« Trois quarts des innovations lancées en GMS disparaissent au bout d'un à trois ans. »

Emmanuelle Lenglet, Distinctif



produit doit être perçu comme nouveau, pertinent, répondant à un besoin. C'est une dimension qui est assez bien travaillée par les entreprises, notamment grâce aux tests consommateurs. L'autre facteur de succès, la familiarité, c'est la capacité d'un produit à être immédiatement appropriable par le consommateur, sans demander aucun effort de compréhension. Et cela, personne ne le regarde aujourd'hui. Donc, pour qu'une innovation réussisse, le challenge, c'est d'arriver à maximiser ces deux dimensions *a priori* opposées. Par exemple, un nouveau thé, c'est familier, mais c'est plus difficile à rendre visiblement nouveau et pertinent... Surtout, la notion de familiarité est critique aujourd'hui, car dans notre monde d'hyper choix, nous pourrions souvent vivre sans les nouveaux produits... Du coup, si on doit faire un effort pour comprendre le produit et se l'approprier, on ne le fait pas.

Vous avez ensuite développé un outil de diagnostic pour jauger les innovations ?

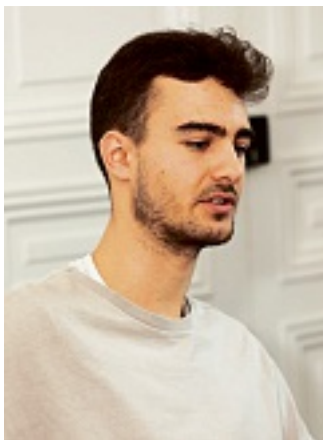
E. L. C'est un outil de diagnostic, à dire d'experts – et non pas un test consommateurs, parce que nombre de mécanismes inconscients entrent en jeu dans la

familiarité et que le test consommateur n'est pas le bon outil pour cela. L'intérêt, c'est aussi de regarder le produit de manière simultanée avec nos 4 regards et nos 4 expertises spécifiques pour bien évaluer la cohérence du produit. Nous avons développé une grille de 100 critères et nous passons les innovations au crible de ces 100 critères, individuellement, puis en commun, pour produire une évaluation.

Isabelle Guimard Produit, marque, implantation, merchandising, communication, prix... Dans la version travaillée pour la RHD, nous avons gardé beaucoup de critères communs à ceux de la GMS, mais en avons aussi ajouté d'autres en tenant compte de la spécificité de la RHD, à savoir qu'il y a différents utilisateurs qui interviennent avant le convive. Nous proposons surtout ce diagnostic en post lancement : quand vous avez lancé un produit qui ne marche pas comme vous l'imaginiez, il faut réagir vite. Nous pouvons fournir des recommandations en quinze jours portant sur le prix, le merchandising, le pack... Quand un produit ne fonctionne pas, c'est souvent en raison de petits décalages à chaque étape.

Que mettez-vous en place si l'une de vos innovations ne trouve pas son public ?

O. D. M. Nous sommes dans des cellules agiles, qui nous permettent de tester en permanence. Nous réajustons en permanence, le prix, le packaging... Nous n'industrialisons pas tout de suite lesancements. Grâce à ces modèles, nous pouvons ajuster les curseurs que nous voulons.



« Nous avons encore beaucoup de choses à inventer. Pour l'instant, nous assoyons la notoriété de la marque en faisant de l'événementiel, puis nous irons en RHD. »

Paul Lemmonier, Tassiopée

I. G. Parfois, il ne s'agit pas de bouger un seul curseur, mais plusieurs petites choses qui vont rendre l'innovation saillante et familière. Mais nous sommes dans la même démarche d'agilité, qui fait qu'on peut réagir vite pour faire un succès d'une innovation.

C. B. Au niveau local, nous étudions tous les lancements en tenant compte de l'impact de la marque, des chiffres de développement, des volumes, de la distribution..., et décidons de garder ou de retirer le produit. L'an dernier, c'est ce qui nous a permis d'en éliminer 20 % et d'en apporter 20 % de nouveaux.

Comment voyez-vous l'avenir côté innovation ?

Paul Lemmonier Nous avons encore beaucoup de choses à inventer. On nous demande de décliner le concept pour des produits salés, comme des gaspachos, par exemple. Pour l'instant, nous assoyons la notoriété de la marque en faisant de l'événementiel, puis nous irons en RHD. Pour la GMS, ce sera plutôt à l'horizon 2021.

I. G. Avec la tasse à café gourmande, c'est une vraie expérience que vous nous proposez, et la vraie expérience se fait d'abord en RHD. Chez Coca-Cola, tout est parti de l'expérience d'un coca pris au café, dans une belle bouteille, avec des glaçons. Ensuite, seulement, le produit a été proposé en GMS, pour renouveler l'expérience à domicile.

O. D. M. Avec Merci Bocaux, l'objectif est de rester en GMS, car nous estimons que celle-ci devient une destination de consommation et prend une place de plus en plus importante dans la restauration hors domicile. Aujourd'hui, chez Franprix, on peut s'asseoir pour consommer son repas. Les modes de consommation changent, et demain, on pourrait très bien déguster nos bocaux sur place. Nous sommes d'ailleurs présents chez Franprix avec Par Ici, une autre marque de repas qui véhicule les mêmes valeurs.

I. G. Aujourd'hui, la GMS veut aider le consommateur à mieux manger, chez lui et hors domicile. Pour avoir beaucoup travaillé avec la grande distribution sur ses enjeux en termes de restauration, nous pouvons dire que le plus gros danger que peut craindre la restauration, c'est l'arrivée de la GMS. Elle a de grandes ambitions, veut revenir dans les centres-villes, développe la fresh découpe et de plus en plus, permet de manger sur place.

O. D. M. Oui, la GMS devient un nouveau lieu de vie. La digitalisation oblige tout le monde à se réinventer : les grandes surfaces doivent raconter une histoire diffé-

rente, cela passe par la possibilité de consommer sur place. Au sein de nos kiosques Merci Bocaux, des collaborateurs Fleury Michon font du show-cooking, ils viennent de l'entreprise, ils racontent l'histoire du produit qui va être cuisiné. Nous avons un kiosque à Rueil-Malmaison (92) et nous proposons aussi des modules aux enseignes qui n'ont pas la capacité d'accueillir ce format. Notre objectif est d'ouvrir une centaine de kiosques en 2019, mais aussi de tester des corners dans des centres commerciaux. Nous pouvons aller très vite dans ce déploiement.

I. G. À l'avenir, l'un des enjeux de l'innovation en hors-domicile sera le conditionnement. S'il ne correspond pas au besoin du chef, cela peut être source d'échec. L'idée de proposer les tranches de fromage par 5 comme vous le faites chez Arla, c'est à mon avis une bonne idée, car on peut le refermer, le garder. Souvent, les industriels ne prennent pas ce genre d'éléments en compte, ils plaquent leur offre GMS telle quelle en restauration, et cela ne marche pas.

C. B. C'est sûr, l'offre food service ne peut pas être un copier-coller de la GMS. Nous voulons d'abord dire aux chefs que nos produits sont fonctionnels et adaptés à leurs attentes, en plus d'être naturels et sains. Nous avons donc beaucoup réfléchi à de nouveaux conditionnements. C'est la raison pour laquelle nous proposons toujours des alternatives, avec par exemple des dés de feta ou notre cream cheese en 1,5 kilo, mais aussi en 300 g, qui permettent au chef d'essayer le produit. L'utilisateur final en RHF est complexe et multiple, mais c'est pour cela que c'est passionnant. •

« Nous pouvons dire que le plus gros danger que peut craindre la restauration, c'est l'arrivée de la GMS... »

**Isabelle Guimard,
Labor Action**

