

Générer de nouvelles idées grâce à Internet : un exemple d'application pour le repositionnement d'un produit.

Laurent Florès¹,
CEO
Crmmetrix

Après avoir remis en perspective l'importance de la génération d'idées dans le processus de développement de nouveaux produits et mis à jour les limites des principales méthodes de génération d'idées existantes, sont présentés les fondements et principes d'une nouvelle méthode de génération d'idées sur Internet capable de mettre à jour les signaux faibles du marché : la méthode brandDelphi (www.branddelphi.com). Un exemple d'application dans le cadre d'un repositionnement met en valeur les bénéfices de cette nouvelle méthode. En conclusion, l'auteur propose différentes pistes de recherche en cours et à venir visant à plus encore valider la méthode.

Mots Clefs : Etudes, Internet, Génération d'Idées, Innovation, Processus de Développement de Nouveaux Produits.

After having reminded the importance of idea generation in the process of new product development and highlighted the limits of existing methods of ideation, the funding principles of brandDelphi (www.branddelphi.com), a new Internet ideation method able to detect and amplify weak signals, are presented. A case study around product repositioning demonstrates the value of the new method. The author concludes by highlighting the needs for further research able to further validate the method.

Key Words: Market Research, Internet, Idea Generation, Innovation, New Product Development.

¹ Laurent Florès est fondateur et CEO de crmmetrix, société spécialisée dans l'écoute client sur Internet. Les travaux de recherche de l'auteur s'intéressent au marketing relationnel, au développement de nouvelles méthodes de 'conversation' entre consommateurs et marques, et à l'innovation, il peut être contacté via email :

lflores@crmmetrix.com.

L'auteur tient à remercier les commentaires des lecteurs anonymes ayant permis de finaliser cet article.

Générer de nouvelles idées grâce à Internet : un exemple d'application pour le repositionnement d'un produit.

Introduction : Innover, ou Mourir...

Notre économie est plus que jamais secouée par les changements quotidiens de notre environnement. Les entreprises se battent pour développer leurs activités et doivent sans cesse continuer à innover pour assurer leur pérennité (Cooper, R.G. (2001)). Seule l'atteinte de cet objectif est de nature à satisfaire les attentes des différents partenaires que sont actionnaires, salariés, et bien sûr clients consommateurs.

Quelles que soient les entreprises, des producteurs de produits électroniques grand publics, en passant par les géants de l'agroalimentaire tels que Danone ou Kraft ou encore des producteurs de lessives et produits vaisselles tels que P&G et Henkel, jusqu'aux entreprises de logiciels et de matériel informatique telles que Microsoft et Dell, toutes les entreprises s'affrontent sur de véritables champs de bataille à l'échelon mondial. Leurs armes sont les milliers de produits développés chaque année avec lesquels elles ont l'espoir d'envahir et de dominer les pays qu'elles ont choisi pour asseoir le développement de leurs profits et rentabilités. Selon un rapport récent de la New Product Development Association (NPDA) aux Etats-Unis, les nouveaux produits représenteraient en moyenne 33% des ventes des entreprises.

En d'autres termes, un tiers du chiffre d'affaires d'une entreprise viennent de produits qu'elles ne vendaient pas cinq ans avant ! Pour les industries les plus dynamiques, comme celles des semi-conducteurs ou encore celles des puces informatiques, le nombre de nouveaux produits vendus aujourd'hui par rapport à ceux vendus cinq ans avant est de 100%. Le message est donc simple : Innover ou Mourir !

Dans cet environnement, l'innovation technologique, condition même de développement n'est pas toujours suffisante. Les exemples récents d'échecs à fort contenu technologique mais sans vraie valeur économique sont nombreux et ont été amplifiés par l'éclatement de la bulle Internet au début des années 2000. En réalité, la véritable innovation implique au moins la réunion de deux conditions (Choffray J.M et F.Dorey (1983)) :

- l'existence d'une idée ou d'une avance technologique permettant de mieux répondre aux attentes et aux besoins des individus- notons au passage l'ancrage consommateur de l'approche (« attentes et besoins des individus »).
- la concrétisation de cette idée en un produit dont la commercialisation satisfait effectivement ces attentes. Notons encore une fois l'orientation consommateur tant en aval qu'en amont du processus d'innovation.

Il est donc fondamental de disposer d'un flux constant de nouveaux produits, et donc d'idées nouvelles susceptibles de nourrir la croissance future de l'entreprise. Une véritable stratégie d'innovation implique donc, dès le départ, la mise en place d'un véritable système de développement et d'évaluation en continu de nouvelles idées de produits. Ce premier pilier du processus d'innovation de l'entreprise est fondamental, puisque sans idées, ou plutôt sans bonnes idées, rares sont les chances de développer de nouveaux produits capables de tirer la croissance de l'entreprise. L'importance de cette étape de génération et d'évaluation systématique des nouvelles idées de produits est d'autant plus forte que les risques d'échecs sont nombreux. A titre d'illustration, une étude du PDMA² montre que le ratio entre le nombre de lancements réussis, et le nombre initial de concepts de nouveaux produits détenus par l'entreprise est de 1 pour 7. Si on rapproche cette étude des observations de la société Booz Allen et Hamilton, le nombre d'idées initiales correspondant peut être multiplié par 10. En d'autres termes, il faudrait soixante dix idées pour un lancement réussi. Dans cette même lignée, les travaux de Wind au début des années 80 (Wind Y., (1982)), avec l'entreprise General Foods, montrent que sur une période de 10 ans, plus de 600 idées de produits nouveaux furent systématiquement étudiées et évaluées pour générer une trentaine de succès commerciaux.

Dans la continuité de ces constats, sur la base des résultats du PDMA Best Practices Survey et de ses travaux, Cooper (Cooper, R.G. (2001)) insiste sur l'obligation de l'orientation marché des initiatives de développement de nouveaux produits : « pour être couronnées de succès, les initiatives doivent être orientées marché et ce sur toute la chaîne de développement. La première étape est l'étape de génération d'idées. Les entreprises doivent allouer des ressources importantes et suffisantes à l'ensemble des activités de génération d'idées orientées marché. Pour exemple, les focus groupes avec les clients, les interviews individuelles avec les consommateurs, la sollicitation des idées des clients par la force de ventes, le développement de relation avec les utilisateurs leaders ou 'lead users' (Von Hippel E., (1986)) ».

² PDMA : Product Development and Management Association, www.pdma.org

L'innovation étant source de pérennité pour l'entreprise, et de façon plus spécifique la disponibilité et donc la mise à jour d'idées nouvelles fondamentale, il est donc logique de répondre aux besoins des hommes de marketing et de leur apporter des solutions pour trouver ces idées. Dans les paragraphes suivants, nous resituerons brièvement la place de l'étape de génération d'idées dans le processus de développement de nouveaux produits avant de faire le point sur les limites des principales méthodes existantes à l'origine du développement de la méthode brandDelphi.

Processus de développement de nouveaux produits et Génération d'Idées

Comme nous l'avons souligné lors de notre introduction, puisque sans idées nouvelles, pas de nouveaux produits et donc point de salut pour l'entreprise, il est primordial de resituer l'étape de génération d'idées comme une étape en tant que telle dans le processus de développement de nouveaux produits et ce dès le début de ce processus. A ce titre, même si de nombreux auteurs semblent effectivement être d'accord sur ce point, nous privilégions une approche (Choffray J.M et F.Dorey (1983)) qui a pour mérite de clairement considérer cette activité comme une étape au sens strict du terme, et qui par ailleurs a pour atout d'ancrer le processus de développement dans une véritable orientation stratégique de l'entreprise. (Encadré 1)

**(Encadré 1) – Les Etapes du Processus de Développement de Nouveaux Produits
(Choffray J.M et F.Dorey (1983))**

Décision d'Innover ==> Génération d'Idées ==> Filtrage ==> Concepts de produit ==>
Analyse du potentiel commercial ==> Réalisation technique ==> Prototype ==>
Fabrication ==> Tests d'acceptabilité ==> Lancement ==> Diffusion

De façon non surprenante, cette étape du développement des nouveaux produits fait référence à une démarche créative (Rochford, (1991)). En effet, après avoir identifié les problèmes d'insatisfactions liées par exemple à l'utilisation de produits existant, l'objectif est de

rechercher le plus grand nombre d'idées de produits qui peuvent leur apporter une réponse. L'identification des problèmes est donc centrale à toute génération de nouvelles idées. En effet, avant même de pouvoir générer des idées au sens strict du terme, il est primordial d'identifier les problèmes existants, les analyser, avant de pouvoir effectivement générer de nouvelles idées. Le Tableau 1, nous fournit d'ailleurs un excellent résumé du contenu de cette étape de génération d'idées puisqu'il propose d'établir un parallèle entre les étapes du processus créatif (Lubart T.I, (1994)), les étapes du processus de génération d'idées, et les méthodes disponibles pour chacune de ces étapes.

Tableau 1: Etapes du Processus de Génération d'Idées et Méthodes existantes d'Idéation (Choffray J.M., et Debreu S.(1987)).

Etapes du processus créatif	Etapes du processus de génération d'idées	Les Méthodes disponibles
Etape de Préparation	Etape d'Identification	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse Critique • Etudes de Marchés • Méthodes de Prévision Qualitative (dont la méthode Delphi)
Etape d'Incubation	Etape d'Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes Matricielles • Méthodes Hiérarchiques
Etape d'Illumination	Etape d'Idéation	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Synectique

Les Méthodes d'identification visent à « filtrer » les problèmes et à en préciser la nature.

Les Méthodes d'analyse, permettent de définir le problème, d'en analyser la nature et la structure mais permettent aussi de comprendre les interrelations existant entre les diverses composantes.

Les Méthodes d'idéation, organisent la production d'un certain nombre de solutions envisageables pour résoudre le problème identifié.

La réalité du développement de produits montre que les praticiens font souvent appel à plusieurs de ces méthodes de façon itérative. En effet, c'est moins l'ordre des étapes que le *processus itératif* lui-même qui est au cœur même de tout processus créatif. La conséquence est la mise en place d'un processus créatif « cyclique » encore appelé « Cycle créatif du Voyage Imaginaire » (Andréani J.C., et Conchon, F. (2001)), qui introduit une dynamique sans cesse renouvelée tant dans la définition du champ créatif que dans la recherche des solutions éventuelles.

Dans les paragraphes suivants, plutôt que de passer en revue l'ensemble des méthodes de chacune des étapes du processus de génération d'idées, nous nous proposons d'exposer et de mettre à jour les principaux avantages et les limites de deux méthodes d'idéation que sont le brainstorming et la synectique. Cette analyse pourra dès lors mettre à jour les principes fondateurs d'une nouvelle méthode.

Principes et Limites des principales méthodes d'idéation existantes (Brainstorming et Synectique)

Nous avons identifié deux grands méthodes d'idéation ou de génération d'idées : le Brainstorming de Osborn (Osborn A., (1953)) (Tableau 2) et la Synectique de Gordon (Gordon, W.J.J. (1961)) (Tableau 3).

Tableau 2: Les principes de fonctionnement du brainstorming (Osborn A., (1953))

<u>Méthode du Brainstorming</u>	<u>Principes</u>
	<p>* Avantages liés aux principes de la méthode originale du « Prai-Barshana »:</p> <ul style="list-style-type: none">- La quantité entraîne la qualité- Le nombre illimité des idées émises- Aucune contrainte dans le processus créatif- Réserver son jugement- Nature et diversité des idées <p>* Omniprésence de l'association source de nouvelles idées selon les trois règles de la contiguïté, de la similitude et du contraste.</p> <p>* <u>Travail en groupe</u> de 6 à 12 personnes sous la coordination d'un modérateur.</p>

(Tableau 3) : Les principes de fonctionnement de la Synectique (Gordon, W.J.J. (1961))

<u>La Synectique</u>	<u>Principes</u>
	<p>* Le principe de ‘rassemblement de la diversité’ qui est à son origine en fait sa plus grande richesse pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendre le familier insolite, et inversement - Imaginer des solutions, des idées nouvelles via la métaphore stimulée par les analogies fantastique, directe, personnelle, et symbolique. <p>* <u>Travail en groupe</u> de 6 à 10 personnes sous la conduite d’un modérateur qui joue un rôle clef tant dans le déploiement que dans l’animation du groupe.</p>

De nature très qualitative et fonctionnant sous la forme de réunions de groupes de 6 à 12 personnes et bénéficiant ainsi d’une véritable dynamique favorable à l’émergence d’idées, ces méthodes, lorsqu’elles sont bien utilisées, permettent de très largement contribuer au développement de nouvelles solutions. Cependant comme toute méthode, elles comportent également un certain nombre de limites à la fois liées à leur mise en œuvre, mais également à leur réelle capacité à faire émerger les « bonnes » idées.

Au niveau de leur mise en oeuvre, il demeure indéniable que les deux méthodes reposent sur un « savoir-faire » difficilement transférable. Pour le néophyte, elles apparaissent plus comme des recettes que comme des techniques rodées dont les résultats sont aisément vérifiables. C'est pourquoi, nombreuses sont les entreprises utilisatrices qui font appel à des spécialistes de ces méthodes (Choffray J.M., et Debreu S. (1987)). Par ailleurs, au delà des aspects et des difficultés très opérationnels de ces méthodes, il semble *qu’elles souffrent parfois d’un manque de capacité à générer, détecter, et amplifier les bons ‘signaux’ ou idées du marché.* C’est sur ce dernier point que nous pensons qu’un véritable travail de fond est nécessaire. En effet, malgré les qualités avérées de chacune de ces deux méthodes de

génération d'idées, elles souffrent toutes deux de la même limite qui semble à *première vue* moins liée aux méthodes elles-mêmes, qu'à la nature et au nombre des individus impliqués dans le processus d'idéation. En effet, même si il semble évident que le nombre limité de participants favorise pleinement l'expression libre et créative apte à faire émerger les bonnes idées ou les bons « signaux », il n'en demeure pas moins que le nombre relativement restreint d'individus impliqués dans une séance de brainstorming ou de synectique peut limiter tant le nombre que la qualité des idées émises. En résumé, il semblerait que ce qui fait la force de ces méthodes « qualitatives » de génération d'idées soit également à l'origine de leurs propres limites. L'une des alternatives immédiates pour contrer cette critique serait bien sûr de recommander une utilisation de ces méthodes auprès d'individus plus créatifs que la moyenne, individus identifiés par exemple par le biais des tests de Torrance (Torrance, E. P. (1974)). Cette simple initiative pourrait certainement augmenter les capacités 'inventives' de ces deux méthodes de génération d'idées. Cette recommandation va d'ailleurs dans le sens de celle proposée par Von Hippel (1986) prônant l'utilisation de consommateurs experts ou « lead users » pour la génération d'idées de nouveaux produits, ou encore par la méthode Delphi (Brown, Bernice B. (1968)) et son processus itératif auprès d'experts. Cette alternative même si elle est acceptable est difficile à mettre en œuvre tant pour repérer de façon rapide, simple et valide des consommateurs créatifs par catégorie de produits, mais aussi en termes de coût, qui peuvent être élevés lors de l'utilisation d'experts, comme dans la méthode Delphi par exemple. Dans ces conditions, et compte tenu de ces contraintes, qu'est-il possible de faire ?

Notre réflexion de praticiens nous a amené à envisager le développement d'une méthode de génération d'idées mariant les bénéfices des méthodes qualitatives aux avantages des méthodes quantitatives : une méthode permettant d'impliquer un plus grand nombre de personnes et de générer ainsi un plus grand nombre d'idées pour maximiser les chances d'émergence des bonnes idées ou signaux. La méthode imaginée devait être en quelque sorte une méthode « quali-quantitative » de génération d'idées, qualitative dans son mode d'expression et de participation des répondants, en reprenant les principes du brainstorming ou de la synectique, quantitative dans sa capacité à impliquer de nombreux participants pour permettre de générer de plus nombreuses idées mais permettant aussi de quantifier en quelque sorte le poids et la force de chacune des idées émises. Ce dernier point est d'ailleurs l'un des reproches les plus couramment attribués aux méthodes qualitatives traditionnelles. Dernier objectif assigné à la nouvelle méthode : nous voulions également la doter d'une capacité à faire émerger de la masse des idées émises, les bonnes idées ou « signaux faibles » qui sont

trop souvent ignorés car non identifiables facilement. En effet, un processus quantitatif de recherche d'idées est rarement capable de mettre à jour des idées véritablement nouvelles, car le plus souvent celles-ci sont noyées dans la masse des autres idées (Von Hippel E., (1986)), le manager ne peut dès lors leur porter attention puisqu'elles sont de fait non identifiables. Typiquement, dans une étude auprès de 1000 personnes, une bonne idée émise par un individu en réponse à une question ouverte ne représente que 0.1% du total (en supposant qu'il y a autant d'idées émises que d'individus). Il est dès lors impossible de faire émerger cette idée, elle est le plus souvent perdue et représente autant d'opportunités non exploitées par le décideur. Au sens du management stratégique, cette idée est un « signal faible » de l'environnement ((Ansoff, H.I. (1975)), Lesca H. (2001)), qui si il est mis à jour peut représenter une nouvelle opportunité pour le manager (Encadré 1).

Encadré 2 – « Weak Signal » ou Signal Faible : Origine et Définition

Utilisé pour la première fois par I. Ansoff (1975) dans le cadre du management stratégique, l'auteur y fait référence comme étant : *«A development about which only partial information is available at the moment when response must be launched, if it is to be completed before the development impacts on the firm»*. Même si cette définition demeure peu précise et ne fournit pas véritablement une description opératoire du concept, il est clair que I. Ansoff attribue aux « Weak Signals » un caractère anticipatif. Selon cet auteur, en effet, les « Weak Signals » sont de nature à déclencher, chez le manager qui leurs est sensible, une sensation que quelque chose d'important semble s'amorcer ou pourrait se produire dans l'environnement de son entreprise. Cette sensation est en quelque sorte proche de l'intuition. Cette perspective issue du management stratégique est intéressante, car elle nous permet également de mettre le doigt sur l'une des limites des méthodes de génération d'idées existantes qui parce que reposant sur un nombre souvent trop limité de participants peuvent très vite se caractériser par un manque d'intuition et donc de capacités anticipatives pour détecter et faire émerger les signaux faibles, source de nouvelles idées de nouveaux produits. Selon Ansoff, il est clair que sans cette 'sensation' ou intuition du manager lors de la perception du signal faible, il y aurait fort à parier que le signal d'alerte véhiculé par le signal faible passe complètement inaperçu. Cet exemple illustre pleinement les difficultés de mise à jour des bonnes idées ou encore des besoins latents insatisfaits des consommateurs. En effet, comment détecter pour mieux anticiper les bonnes idées lorsque le bruit environnant tend à couvrir et rendre les bonnes idées plus difficilement détectables. C'est tout le challenge des spécialistes de la veille stratégique qui définissent la « Veille

Stratégique comme un *processus* par lequel un individu ou un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Finalement l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. » (Lesca H. (2001)). Il devient dès lors très facile de faire un parallèle entre la veille stratégique et un autre processus : le processus d'innovation (Choffray J.M et F.Dorey (1983)). Leurs auteurs militent d'ailleurs pour la mise en place d'un véritable système de développement et d'évaluation continu de nouvelles idées de produits. Cette volonté d'anticipation se rapproche du radar du navire scrutant l'horizon à l'affût de dangers éventuels à venir (Aguilar F.J. (1967)). Notre besoin de développement de nouvelles idées se situe donc clairement dans la recherche d'informations de nature anticipative comme la veille stratégique le suggère: elles doivent fournir des éclairages sur le futur, et pas seulement sur le passé ou le présent.

Notre objectif est donc de développer une méthode « quali-quantitatif » mariant non seulement les bénéfices des approches qualitatives et quantitatives mais en y ajoutant aussi la capacité à faire émerger les signaux faibles du marché qui représentent autant de nouvelles opportunités pour le décideur : c'est tout le principe de la méthode brandDelphi.

Dans les paragraphes suivants, nous nous attacherons à plus amplement développer les principes de fonctionnement de la méthode.

Principes de fonctionnement de la méthode.

Notre démarche de développement d'une nouvelle méthode de génération d'idées a pour objectif à la fois de capitaliser sur les principes fondateurs qui font le succès des méthodes de brainstorming et de synectique, et de chercher à améliorer les capacités de ces mêmes méthodes à détecter et à amplifier les signaux faibles. Notre analyse nous a vite conduit à identifier que le problème est moins de créer de nouvelles idées, que de faire émerger certaines idées émises par un très petit nombre de consommateurs, peut-être plus créatifs que la moyenne (Von Hippel E., (1986)), et risquant d'être noyées dans la masse des autres idées. En effet, comme nous l'avons illustré précédemment, si dans un groupe de mille personnes seule une personne a une idée nouvelle et originale, la difficulté est plus d'amplifier ce signal faible que de véritablement créer l'idée. La créativité au sens strict du terme peut par exemple être favorisée par le respect des principes fondateurs de la méthode du brainstorming. Une fois le problème redéfini, et en s'appuyant sur les fondements de la théorie de l'information (Shannon, Claude E., (1948)), notre objectif est donc en quelque sorte de mieux comprendre le « bruit » du système de communication établi entre consommateurs et « marketeur ». En effet, la détection du signal faible est pleinement liée à la capacité du décideur à faire la part des choses entre l'information banale, que l'on pourrait dans ce cas également qualifier de bruit, et l'information de type signal faible, certes « faible » dans le bruit environnant mais dont le sens et la valeur informationnelle (l'entropie, au sens de la théorie de l'information) sont forts.

C'est tout l'objectif de la méthode brandDelphi.

« Mieux comprendre le bruit du système »

Au sens de la théorie de l'information (Shannon, Claude E., (1948)), le bruit est sans aucun doute l'un des principaux obstacles qui nuit au bon fonctionnement de tout système de communication. A ce titre, Shannon propose quatre alternatives pour réduire le bruit d'un système, qui sont autant de pistes à prendre en compte pour le développement de notre méthode de génération d'idées:

- « *Augmenter le volume du signal* » : l'alternative la plus évidente, qui dans notre problématique de génération d'idées peut correspondre par exemple à la possibilité de permettre à d'autres consommateurs d'être exposés au signal faible. Ce dernier peut dès lors être repris et amplifié par les consommateurs eux-mêmes si l'idée s'avère suffisamment intéressante. Ce principe de diffusion est d'ailleurs vérifié

quotidiennement dans notre pratique de développement de produits. En effet, peu de consommateurs sont réellement créatifs et capables d'être à l'origine de nouvelles idées, mais à l'inverse nombreux sont les consommateurs qui sont capables de réagir à une idée, de la reformuler, et de se l'approprier. Ce phénomène d'association/reformulation est d'ailleurs l'un des principes clefs de la méthode du brainstorming.

- « *Augmenter la redondance du signal grâce à la répétition* » : dans le prolongement de la première alternative, c'est dans ce cas plus la répétition que le volume qui fera émerger l'idée. Notre proposition de réexposition des idées à d'autres consommateurs va également pleinement dans le sens d'augmenter la redondance grâce à la répétition pour permettre l'émergence de signaux faibles et des idées fortes.
- « *Réduire le bruit en augmentant la qualité du canal* » : cette alternative vise essentiellement à permettre une meilleure transmission et émergence des idées grâce à la disponibilité d'un environnement optimal pour la créativité. Mieux les participants sont préparés à une séance de brainstorming et meilleures sont les conditions de travail, meilleurs seront les résultats ou les idées émises (Osborn A., (1953)). Dans la méthode, nous veillons donc à mettre en place un environnement et une expérience d'échange de qualité, plus apte à faire émerger les bonnes idées.
- « *Mieux comprendre le système dans sa globalité* » : cette alternative est plutôt une ligne de conduite générale plutôt qu'une véritable alternative tactique, l'objectif étant ici de mieux saisir les besoins ou idées du consommateur grâce aux capacités du système de génération d'idées à non seulement faire émerger les idées et concepts forts mais également à mettre à jour leurs meilleurs modes d'expression. Dans ce cas c'est tout autant le fond que la forme qui seront porteurs d'idées et de concepts véritablement gagnants.

Les principes méthodologiques de la méthode

Nous bâtissons sur les principes d'expression créative et qualitative de la méthode originale du brainstorming. Les principes d'expressions à privilégier sont ceux fixés par la méthode originale du brainstorming (Osborn A., (1953)), à savoir : la libre expression des idées, la non critique des idées émises, la génération de nombreuses idées, et la dynamique de reformulation collective des idées émises par le groupe. Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous rajoutons à ces principes d'expression créative la possibilité de travailler non pas avec un petit groupe de 6 à 12 personnes mais avec plusieurs centaines voir milliers de personnes, à la fois pour maximiser le nombre d'idées émises mais aussi pour amplifier les possibles signaux faibles par un processus de réexposition aux idées.

Le nombre important de participants à une session, le besoin de réexposition dynamique des idées émises, ainsi que les besoins de contrôle des coûts d'administration de notre approche nous ont immédiatement conduit à privilégier un mode de collecte par Internet. Par ailleurs, comme le suggèrent certains auteurs (Gallant J.P., Verneette E. (2000)), et le confirme notre expérience de praticien, Internet s'avère être une alternative idéale pour le déploiement de méthodes telles que les méthodes Delphi (Verneette E., (1994)) ou Delphi-Leader (Verneette E. (1997)) à vocation prospective et qualitative car capable de faire remonter une information pertinente de façon efficace et rapide.

Plus concrètement, comme le montre l'encadré 3, lors d'une session brandDelphi chacun des participants peut non seulement apporter ses propres idées à la résolution du problème mais également réagir, reprendre, ou reformuler d'autres idées proposées par d'autres participants. Ce qui peut apparaître au premier abord comme un questionnaire fermé quantitatif est en fait une interrogation très qualitative, où le consommateur peut sélectionner les idées qui lui semblent les plus pertinentes, y rajouter les siennes pour finalement noter l'importance/l'agrément de chacune des idées sélectionnées. La logique du système repose sur une algorithmique permettant en temps réel de tout à la fois capturer de nouvelles idées et de gérer la réexposition à un certain nombre d'idées précédemment émises par d'autres consommateurs. Cette algorithmique repose sur les principes d'une approche d'échantillonnage adaptative et itérative (Thomson, S.K. et Seber G.A.F, (1996)) suivant une logique « évolutive » (Goldberg, 2002) qui permet l'émergence rapide des meilleures idées et ce avec un nombre relativement limité d'itérations.

Encadré 3 : Le Processus d'Idéation de brandDelphi

brandDelphi: Etape 1 : Génération et Sélection des Idées.

Orange Juice Survey

We would like you to think of the essential benefits of drinking Orange Juice. Please tell us what you think are the main benefits that Orange Juice provides. There are no right or wrong answers. We simply want to know why you drink Orange Juice.

Choose up to 'Four' ideas/opinions from below which are submitted by other customers like you or If you do not agree with any or would like to add your own idea/opinion, then add your own ideas/opinions in the input box provided below.

Opinions are submitted by other participants, grammatical and spelling errors are common.

<input type="checkbox"/>	if orange juice dont come from Brazil as well,i do not like it as much. i like Brazilian imported o.j. and not just Florida. o.j. is the drink of health.
<input checked="" type="checkbox"/>	I like orange juice
<input checked="" type="checkbox"/>	For Vitamin C
<input type="checkbox"/>	The Grovestand version tastes like fresh squeezed
<input checked="" type="checkbox"/>	it is refreshing it relly taste good on a hot day
<input type="checkbox"/>	would rather eat an orange. orange does not quench my thirst and if it did, id prefer a low calorie beverage
<input type="checkbox"/>	i like oj and tropicana has been a favorite for years. my grandmother wouldnt buy any other kind, so it brings back good memories.
<input type="checkbox"/>	Its inexpensive, refreshing, and all around good for you.

Enter your own idea/opinion and click Add.
(Up to 2 ideas/opinions)

It is a good start for the day Add My Input

Continue→

Opinions are submitted by other participants, grammatical and spelling errors are common.

brandDelphi: Etape 2 : Score d'agrément /d'importance pour chacune des idées sélectionnées.

Orange Juice Survey

We would like you to think of the essential benefits of drinking Orange Juice. Please tell us what you think are the main benefits that Orange Juice provides. There are no right or wrong answers. We simply want to know why you drink Orange Juice.

Please rate the importance of ideas/opinions you selected.

Your Selected Ideas / Opinions		
1	It is a good start for the day	9-I Love It ▼
2	I like orange juice	5 ▼
3	For Vitamin C	←-Rate This Opinion-→ ▼
4	it is refreshing it relly taste good on a hot day	←-Rate This Opinion-→ ▼

Continue→

Opinions are submitted by other participants , grammatical and spelling errors are common.

Un exemple d'application de la méthode: une aide au repositionnement en vue d'un re-lancement de produit.

L'une des premières applications de la méthode remonte à plus de quatre ans aux Etats-Unis. A cette époque, une marque est confrontée à des difficultés de développement sur son marché et cherche à identifier de nouvelles idées de produit voire à se repositionner pour mieux profiter de l'importance du phénomène « santé/nature» dans le domaine des produits alimentaires. En effet, à cette époque les consommateurs américains sont déjà en recherche de plus de naturalité et de bénéfices santé sur les marques et produits qu'il consomment régulièrement. Par ailleurs, le marché du jus d'orange sur lequel la marque intervient ne connaît plus la même dynamique de croissance. Il devient de plus en plus difficile de s'y différencier et la concurrence des marques distributeurs y est de plus en plus forte. La question qui nous est posée est relativement simple: comment redynamiser le marché au profit de l'une de ses marques leaders ? Quels sont les 'nouveaux' bénéfices ou les meilleures tactiques à déployer pour repositionner le jus d'orange sur un axe santé plus fort, ce dernier semblant être l'une des tendances lourdes des marchés alimentaires et des boissons ?

Nous lançons une « session brandDelphi » pour répondre à cette demande d'étude simple, mais très stratégique pour le client. En moins de 48 heures, ce sont plus de 900 consommateurs qui participent à un court questionnaire d'une durée de cinq à huit minutes. Après avoir répondu à quelques questions de profil (questions socio-démographiques, et d'usages, etc.), les consommateurs nous fournissent leurs idées en réponse à trois questions :

- *De façon générale, lorsque vous pensez au jus d'orange, quels sont tous les bénéfices et idées qui vous viennent à l'esprit ?*
- *De façon plus particulière, lorsque que vous pensez à 'santé et jus d'orange, quels sont tous les bénéfices et idées qui vous viennent à l'esprit ?*
- *Finalement, quels sont ou seraient les bénéfices de la boisson santé idéale ?*

Comme largement utilisée par les praticiens des études, nous utilisons une approche d'interrogation 'en entonnoir'. Ce type d'interrogation permet en effet de comprendre aisément tout à la fois les perceptions existantes et de cerner les attentes et besoins d'un marché.

Dans notre exemple, dès la première question, traitant de la perception des bénéfices actuels du jus d'orange, les idées et propositions émises par les consommateurs étaient riches d'enseignements (voir encadré 4). En effet :

- aucune idée différenciante ne ressort de façon forte (aucune idée 'Stars'), le marché semble effectivement en proie à une forte banalisation, puisque seule la vitamine C apparaît comme bénéfice ('Question Marks' : attributs importants mais non déterminants). Dans ces conditions, difficile de se différencier.
- A l'inverse, les 'Idées Niche' laissent apparaître une idée très intéressante, qui plus est directement en phase avec la problématique de repositionnement potentiel vers un axe santé : au-delà de la vitamine C, le jus d'orange ferait du bien au cœur. Après analyse, cette idée apparaît être un signal faible : un seul consommateur la génère et met en avant les bienfaits du jus d'orange pour entretenir le cœur, l'idée semble si intéressante qu'elle est reprise par plus de 70 personnes. Typiquement, cette idée n'aurait certainement pas été identifiée via les méthodes existantes, puisque que l'idée aurait été noyée dans la masse des autres idées et de fait perdue.

Suite à cette découverte, les équipes marketing vérifient la validité scientifique de cette nouvelle promesse consommateur auprès des équipes R&D. Celle-ci est validée, nous restons alors le concept (via une procédure de test de concept online) pour asseoir sa pérennité : le test s'avère être excellent et confirme donc l'intérêt de l'idée signal faible détectée et amplifiée par la méthode.

La direction marketing décide alors de repositionner la marque sur cet axe entretien du cœur en s'associant à une association nationale de protection du cœur lui permettant de plus encore valider la promesse tout en préemptant ce positionnement pour la marque. En quelques semaines c'est la totalité du mix marketing qui est remis à plat. Et quelques mois plus tard, les résultats sont au rendez vous puisque la marque a su progresser fortement en entraînant en partie le reste du marché sur un positionnement santé digne de renouveler l'intérêt et la consommation de jus d'orange.

Au final, en l'espace d'un peu plus d'une semaine, du lancement de la session de génération d'idées au test de concept online, nous mettions à disposition des équipes marketing une idée capable de relancer pleinement la marque...

Limites et Perspectives de Développement

A l'issue de ce développement, et après avoir resitué tour à tour l'importance de la génération d'idées et les limites des méthodes existantes, nous avons mis à jour les principes fondateurs et de fonctionnement d'une nouvelle méthode de génération d'idées par Internet qui offre des perspectives de développement intéressantes. Ces développements ont tout à la fois trait à la qualité de la méthode capable de mettre à jour des idées qui pouvaient être potentiellement ignorées par des méthodes de génération d'idées plus classiques, mais aussi aux perspectives d'amélioration et d'élargissement qu'apporte Internet au processus de développement de nouveaux produits. Ce dernier point est d'ailleurs pleinement en ligne avec les travaux du Virtual Customer Initiative³ au sein du Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux Etats-Unis.

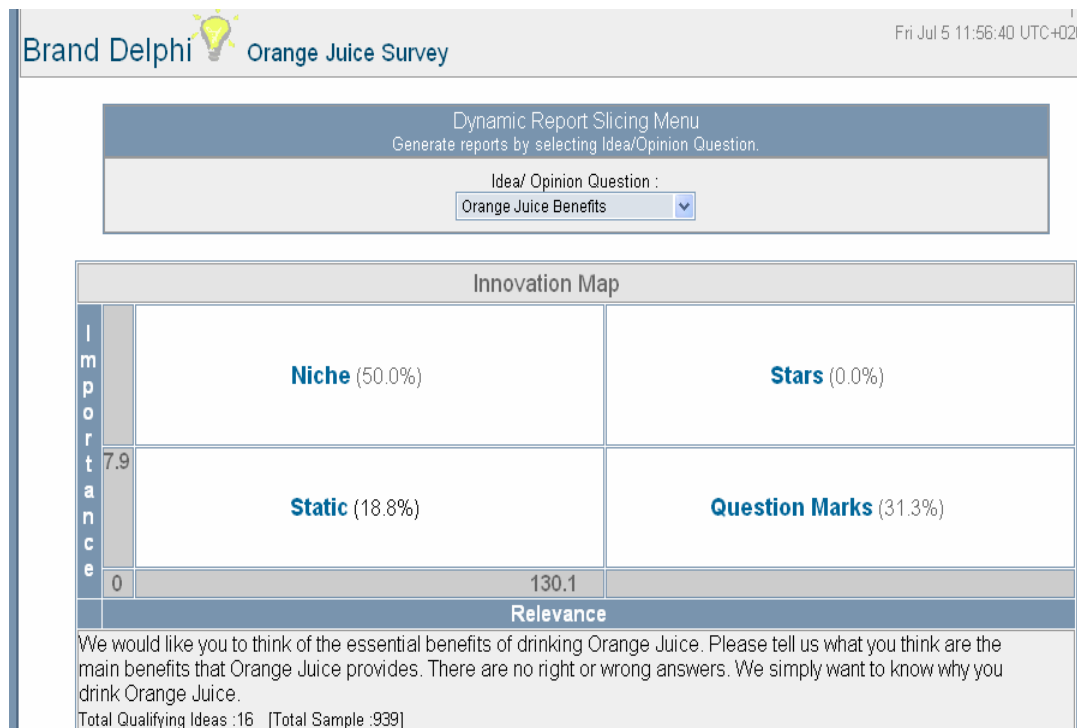
Cependant, et comme toute nouvelle méthode, malgré de premiers résultats opérationnels très encourageants visant à supporter la validité prédictive de la méthode, d'autres travaux semblent nécessaires⁴ pour asseoir pleinement sa validité scientifique. En particulier pour vérifier la fiabilité, les validités interne et externe de la méthode en comparant ses résultats à ceux d'autres méthodes plus établies telles que le brainstorming (Gordon, 1953) ou la méthode Delphi conduite auprès d'experts (Brown, 1968), dans le cadre de catégories de produits impliquantes et non impliquantes (Laurent, Kapferer 1985) par exemple. Par ailleurs, d'autres recherches sont également à envisager pour faire face au manque de stimulation optimale de l'interviewé lors d'une collecte via Internet (au contraire des méthodes classiques de créativité bénéficiant d'un contexte de mise en situation et de stimulation du fait de leur déroulement en face à face) : comment dès lors essayer de compenser ce désavantage ? Les possibilités multimédia que propose Internet peuvent-elles permettre de compenser ce manque de stimulation optimal ? Qu'en est-il de l'efficacité de la méthode lors de l'implication de consommateurs plus créatifs, ou plus experts au sens de Von Hippel E. (1986) ? La méthode s'avère-t-elle plus efficace et permet-elle de mettre à jour des idées plus novatrices ?

³ Pour plus d'informations : <http://mitsloan.mit.edu/vc/a-main.php>

⁴ Ces travaux sont en cours et font l'objet d'un travail de recherche fondamentale dans le cadre d'un doctorat en marketing, dont la soutenance est prévue fin 2005. Par ailleurs, l'utilisation croissante de la méthode par les équipes marketing et R&D de différents annonceurs internationaux des secteurs de la grande consommation, des biens durables et des services nous permet de conforter quotidiennement sa validité opérationnelle.

Dans ce prolongement, même si la méthode donne des résultats très encourageants dans le cadre de la mise à jour d'innovations dite continues, ou semi-continues (au sens de Robertson, 1971), qu'en est-il de la mise à jour d'idées porteuses d'innovations dites discontinues ou de rupture ? La méthode s'avère-t-elle alors aussi prometteuse ? Autant de questions qui doivent faire l'objet de plus amples recherches en cours et à venir tant dans le cadre de travaux fondamentaux et appliqués. Nous espérons pouvoir partager prochainement les premiers résultats de ces recherches.

Encadré 4: « L’Innovation Map » : pour mettre à jour les idées gagnantes.



L’ensemble des idées émises et évaluées par les consommateurs lors d’une session brandDelphi sont immédiatement disponibles pour analyse via un reporting en ligne sécurisé. Ce dernier permet de consulter le profil de l’échantillon interrogé, de prendre connaissance des idées émises, et surtout de mettre à jour les idées les plus prometteuses grâce à « l’Innovation Map ». Cette analyse par ‘mapping’ permet en quelque sorte de positionner les idées de façon relative sur un axe de popularité/pertinence (correspondant au niveau de sélection de l’idée après exposition) et un axe d’importance (le score moyen de l’idée après sélection):

- les Idées ‘Stars’ : sont clairement les idées fortes sources potentielles de différenciation.
- Les ‘Questions Marks’ : le plus souvent regroupent des idées « category drivers », idées importantes mais pas forcément déterminantes. Dans notre exemple sur le repositionnement du jus d’orange, l’ensemble des idées font référence à la vitamine C.
- Les ‘Niches’ : peuvent faire apparaître des idées ayant une résonance particulière avec certaines cibles ou étant simplement des idées à explorer plus fortement. Ce sont dans les idées Niche que nous découvrons dans notre exemple le signal faible porteur de différenciation forte.
- Les ‘Static’ : regroupent les idées les moins pertinentes ou rejetées.

Références Bibliographiques

Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, MacMillan, New York.

Andréani J.C., et Conchon, F. (2001), *Les Etudes Produits Nouveaux : état de l'art des méthodes qualitatives*, Revue Française du Marketing, N°182, 2.

Ansoff, H.I. (1975) – *Managing strategic surprise by response to weak signals* -, California Management Review, vol. WVIII, No.2, 21-33. VII no 2.

Brown, Bernice B. (1968), *Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts*. Santa Monica. The Rand Corporation.

Choffray J.M et F.Dorey (1983), *Développement et gestion des produits nouveaux*, Paris, McGraw-Hill.

Choffray J.M., et Debreu S.(1987), *Mac Storming : système expérimental de gestion du processus créatif*, Recherche et Applications en Marketing, II, 3, 81-101.

Cooper, R.G. (2001), *Winning at New Products: Accelerating the process from idea to launch*, 3rd Edition, Perseus Publishing.

Gallant J.P., Vernet E. (2000), *Vers une 4^{ème} génération : les études de marché « online »*, Décisions Marketing, 19, avril 2000, 39-52.

Goldberg, D. E. (2002) *The Design of Innovation: Lessons from and for Competent Genetic Algorithms*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, ISBN: 1402070985

Gordon, W.J.J. (1961), *Synergetics*, New York: Harper & Row.

Laurent G., Kapferer J.N (1985), *Measuring Consumer Involvement Profiles*, Journal of Marketing Research, 22, February. 41-53.

Lesca H. (2001), *Veille Stratégique : Passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce*, Colloque VST, Barcelone

Lubart T.I, (1994), *Creativity*, Handbook of Perception and Cognition: Thinking and Problem Solving, ed. E.C. Carterette & M.P. Friedman, New York, Academic Press, 289-332.

Osborn A., (1953) *Applied Imagination*, New York, Charles Scribners' Sons.

Robertson T. (1971), *Innovative Behavior and Communication*, New York, Hoit, Rinehart & Winston

Rochford, (1991), *Generating and Screening New Product Ideas*, Industrial Marketing Management, 20, 287-296.

Shannon, Claude E., (1948), *A Mathematical Theory of Communication*, Bell System Technical Journal, July and October, 27, 379-423 et 623-656.

Thomson, S.K et Seber G.A.F. (1996), *Adaptive Sampling*, Wiley Press.

Torrance, E. P. (1974), *Torrance Tests of Creative Thinking*, Lexington, MA, Personnel Press

Vernette E. (1994), *La Methode Delphi : une aide à la prévision marketing*, Décisions Marketing, N°1, Janvier-Avril 1994.

Vernette E., (1997), *Evaluation de la validité prédictive de la méthode Delphi-Leader*, Actes du Congrès International de l'AFM, 13 vol. 2, Toulouse, ESUG, 988-1010.

Von Hippel E., (1986), *Lead Users : Sources of novel Product concepts*, Management Science, 32, n°7, July 791-805.

Wind Y., (1982) *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.