



Innovation et consommateurs : Il faut parfois savoir écouter sans toujours entendre !

Aujourd'hui, sur le marché des études, nous sommes confrontés à une multiplicité d'acteurs dont les pratiques s'éloignent parfois des prérequis fondamentaux de notre métier de sondeur, dont celui de la représentativité des échantillons en vue de la généralisation des résultats. Le risque est que le métier des études finisse par être dilué, au profit des outils et au détriment des méthodes et de la rigueur scientifique. On remarquera par ailleurs que la problématique est similaire pour le Big Data. Il y a aussi un autre facteur aggravant, qui participe à la marginalisation des études: nous sommes souvent trop « accrochés » à l'opérationnalité des résultats, au détriment parfois de la prise de hauteur et de recul nécessaire, avec le risque d'être un acteur marginalisé dans la prise de décision stratégique.

Certes, tout ceci est préoccupant mais moins que ne l'est finalement la posture d'innovation, qui est celle d'une innovation un peu molle avec une prise de risque très minimale. Nous assistons à une place de plus en plus grande faite à l'innovation incrémentale et celle de l'innovation de rupture se réduit de façon drastique. Peut-être écoutons-nous trop le consommateur ? Car la marque visionnaire est celle qui est capable de bouleverser les usages et qui ne se repose pas toujours sur les insights conso. On peut écouter le consommateur mais on doit reprendre l'ascendant sur ce qu'il dit. Car le consommateur aurait difficilement pu inventer la tablette. Il faut parfois faire davantage confiance à son instinct, car comme le disait Ford « si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu des chevaux plus rapides ». L'innovation, lorsqu'elle se nourrit des seuls insights consommateurs est rarement disruptive, car elle est inféodée aux seuls référentiels partagés par tous les consommateurs, qui se nourrissent de l'existant pour définir ce qu'ils veulent. Comme le disait récemment et fort justement, Jean-Marie Dru, « à force de demander aux consommateurs ce qu'ils veulent, tout le monde finit par faire la même chose ». Le problème n'est donc pas vraiment la pertinence du Web Listening comme dispositif d'études. Le cas est entendu : lorsque la démarche est menée avec rigueur, elle se présente comme une alternative ou un complément intéressant aux dispositifs classiques. C'est le constat qu'on ne peut plus continuer à faire reposer l'innovation sur une démarche unique et fondée uniquement sur l'écoute du consommateur. L'inventivité, la création, le design, le style doivent s'affranchir davantage du « mais qu'en penseront-ils ? ». Car la bonne écoute, celle qui sert avec intelligence la bonne décision, c'est d'abord celle qui au-delà de l'attention prêtée au discours de l'autre (le client, le consommateur, le prospect, l'insatisfait, etc.) sait en faire une synthèse orientée vers l'action, la prise de décision et de risque, quitte à prendre le pari de déplaire dans un premier temps pour imposer sa vision. Les moyens d'écoute se sont considérablement multipliés, mais qui se place toujours dans cette posture « d'écoute orientée vers l'action » ? C'est sans doute une des raisons pour lesquelles l'innovation est aujourd'hui davantage concentrée dans des start-ups innovantes, qui font alors le pari « d'ubériser » les acteurs installés. A-t-on d'ailleurs toujours envie d'entendre le consommateur, nous, praticiens des études, lorsque la tentation est grande de cautionner la frilosité de certains commanditaires, oubliant qu'« échouer, c'est avoir l'opportunité de recommencer de manière plus intelligente » ? Rationaliser la production des études et mieux exploiter les résultats devient un enjeu majeur. Certes on fait de plus en plus d'études ou plutôt on produit de plus en plus de chiffres et d'insight, mais leur ambition s'est aussi réduite avec celle des budgets qui leur sont allouées. L'étude est alors au service de la communication, alors qu'elle doit être au cœur de la décision stratégique, non comme faire-valoir mais comme aiguillon. De plus, la valeur ajoutée de l'étude dépend aussi

de la capacité conjointe de l'institut et du client à diffuser et irriguer les études en interne, pour les confronter à d'autres résultats, pour en faciliter l'appropriation et l'usage. A défaut l'orientation client (« customer centricity ») des organisations reste un concept creux. Or ces pratiques sont loin d'être fréquentes. Une des solutions serait de créer de nouvelles synergies entre différents partenaires comme l'institut (capteur de l'insight conso) avec le cabinet de conseil (capteur de l'insight innovation). Et c'est justement cette démarche de pluralisme qu'il faut aussi instiller dans les études. Sans revenir sur les controverses à propos de l'existence de l'opinion publique et de sa mesure par les sondages – initiées par les sociologues américains dans les années 40 et portées par Bourdieu en France – je crois fermement, qu'à l'image du citoyen dans ses rapports avec l'institution publique, le consommateur réagit comme un « thermostat » (voir les critiques de James A Stimson, 2004, sur l'opinion opérante), uniquement capable de dire « c'est trop chaud ou c'est trop froid ». Lorsque le citoyen affirme que les « autoroutes sont mal entretenues » ou qu'il « faudrait plus d'argent pour les autoroutes », il dresse un constat, loin d'être un diagnostic de politique publique dans l'absolu (Marc Jacquemain, 2011). De même, lorsque le consommateur est frustré « d'attendre le développement de sa pellicule argentique pour connaître le résultat de ses prises de vues de vacances », il énonce un constat, loin d'être un diagnostic d'innovation menant à l'appareil numérique. Depuis le pamphlet de Lindsay Rogers (1949), professeur de droit et de science politique américain, qui dénonçait l'absurdité d'interroger des gens sur des questions à propos desquelles eux-mêmes ne se sont jamais interrogés, faute de temps ou d'intérêt, les sociologues nous ont appris que les sondages d'opinion agrègent sans distinction des opinions aux contenus en information très hétérogène, dont une partie relève des « non-attitudes » ou des « pseudo-opinions », et que la part de l'opinion éclairée est le plus souvent marginale dans l'opinion commune. La multiplication des méthodes permettrait-elle de corriger cela ? L'intérêt du Web Listening est sans doute d'approcher mieux que d'autres méthodes le critère d'authenticité car l'opinion publique est ou devrait être une opinion spontanée, et non réactive, « sollicitée d'en haut par les instituts de sondage et ne correspondant en rien à ce que pourrait être l'opinion publique réelle ou spontanée des individus » (Loïc Blondiaux, 1997[1]). En ce sens le Web Listening est une méthode d'écoute qui minimise les interférences entre celui qui écoute et celui qui parle, ne serait qu'en raison du caractère asynchrone de la méthode. Cependant ne soyons pas dupes : le Web Listening fait face à la même problématique de manipulation que celle dénoncée à propos des sondages, avec en particulier l'émergence des e-influenceurs. Il faut ici prêter une attention critique à qui on écoute, au moins autant qu'à ce que l'on écoute. Peut-on réduire l'écoute du marché, par exemple pour une marque de luxe, à ce que disent des bloggeuses de 15/20 ans à propos de ses produits ? Lorsque ces adolescentes seront en âge de pouvoir arbitrer leurs achats de luxe en toute indépendance et d'engager des revenus qui seront alors les leurs, agiront-elles différemment de leurs aînées ? Rien n'est moins sûr. D'ailleurs, se pose aussi la question de comment hiérarchiser les opinions émises sur le web social ? Les méthodes classiques d'enquêtes prenaient au moins ce type de précautions. D'où l'intérêt de mixer cette méthode avec, par exemple, un volet quantitatif, qui s'il n'est pas exempt de toute critique (mais aucune méthode ne l'est vraiment) a le mérite de la transparence des règles statistiques utilisées pour hiérarchiser, classer, établir les priorités, etc. Pour conclure, je reste persuadé que les études de marché et leurs acteurs auront l'intelligence et le recul nécessaires pour faire face aux mutations des consommateurs, des marchés, des industries et des offres. Le digital est une opportunité pour développer de nouvelles approches. Les fondements théoriques existent pour que ces nouvelles approches soient mises en œuvre avec discernement et sagesse et je ne partage pas la vision pessimiste de Walter Lippmann, journaliste et polémiste américain, qui dans son ouvrage *The Phantom Public* (1925), décrivait l'opinion comme « celle d'un public isolé, indifférent et incompétent, à l'humeur versatile et à l'intelligence enfantine, entièrement à la merci des moyens de communication de masse qui construisent le monde à son intention et auxquels il succombe aveuglément ». Par **Philippe Jourdan** - CEO **Promise Consulting**