

Nivea, le miracle de la marque

Hors de l'innovation, point de salut. Nivea en fait une règle d'or depuis plus de 100 ans pour atteindre l'excellence et maintenir sa position de leader sur le marché du soin de la peau.

Entretien avec
Jean-François Pascal *



Quelle est la place de l'innovation au sein de Nivea ?

Jean-François Pascal : L'innovation, c'est l'alpha et l'oméga de Nivea, son maître-mot. Notre marque est à l'origine de tout un secteur, puisque nous avons créé le soin de la peau et la dermo-cosmétique. Le groupe Beiersdorf s'est créé autour de grandes innovations : Paul Beiersdorf, son fondateur, a ainsi eu l'intuition de créer et de développer le pansement moderne. Il s'est très vite associé à des chercheurs et des dermatologues pour inventer le principe de l'émulsion. Avant la crème Nivea, le soin de la peau se résumait à des onguents et des huiles, on peut dire qu'il y a un avant et un après Nivea. Nous avons inventé la première crème avec de l'eau dans l'huile, puis de l'huile dans l'eau, ce qui a abouti à la création de l'univers des lotions. Nous avons aussi créé le marché du soin du corps avec les premiers baumes, les premiers produits solaires, les premiers soins pour homme et les premières pommades à lèvres ... Depuis plus de 100 ans, notre histoire est rythmée de grandes innovations autour du soin de la peau.

Le temps de l'innovation s'est-il aujourd'hui raccourci en raison d'une concurrence plus forte ?

J.-F. P. : Nous ne sommes pas obsédés par le temps de l'innovation, nous n'avons pas la frénésie de l'innovation. Les innovations sont selon nous importantes quand elles modifient fortement et durablement le comportement des consommateurs. Notre mission de marque universelle est d'aider le plus grand nombre de consommateurs dans le soin de leur peau. Il n'y a pas l'obsession de l'innovation pour l'innovation.

Quelle est la part des innovations de rupture et des innovations incrémentales dans votre offre globale ?

J.-F. P. : Il est évident que l'innovation de rupture prime, mais elle n'arrive pas de manière fréquente, car ce n'est pas le résultat d'une science exacte ni d'une équation. Nous avons la chance depuis 100 ans de lancer tous les quatre ou

** Président de Beiersdorf France, Belgique et Pays-Bas.*

cinq ans des innovations de rupture. Récemment ont émergé deux produits emblématiques : le Lait corps sous la douche, qui a permis aux consommateurs qui ne s'hydrataient pas le corps, faute de temps, de le faire de manière simple et rapide ; et la crème Nivea Men à usage quotidien, avec lequel nous avons relancé, il y a deux ans, le soin du visage pour homme. Cette année, nous avons rénové le marché des solaires en créant la première protection qui prend soin des vêtements en réduisant l'intensité des taches dues aux crèmes solaires après lavage. On peut dire des innovations de rupture qu'elles changent, pour un très grand nombre de consommateurs, leurs habitudes et fréquences d'usage : il y a vraiment un avant et un après.



innovation, notre point de départ reste le consommateur. Ensuite, nous avons une recherche en interne autour du soin de la peau qui est fondamentale, débouchant sur de nombreux tests et brevets.

L'émulsion demeure-t-elle toujours la singularité du groupe ?

J.-F. P. : Oui, l'émulsion sous toutes ses formes – qu'elle soit solide, liquide, flexible ou changeante... – est l'essence de notre industrie.

À part la célèbre crème dans son pot bleu, produit iconique, avez-vous dans votre offre d'autres produits qui ont une durée de vie longue ?

J.-F. P. : On peut citer l'antiride Q10, les déodorants Black & White, le Lait corps sous la douche nourrissant, les produits solaires Protect & Bronze... Tous ces produits se sont installés en tête de leur marché dès leur lancement et y sont restés. La spécificité de Nivea est l'innovation dans la durée.

La part des nouveaux produits lancés dans l'année a-t-elle tendance à augmenter ?

J.-F. P. : Oui, car les marchés s'enrichissent, les segmentations changent, les marchés hier exclusivement féminins sont aujourd'hui aussi masculins, les segmentations par âge évoluent, des produits de plus en plus spécifiques voient le jour. Ainsi, le rythme de l'innovation a tendance à augmenter. Mais ce n'est ni la quantité ni la fréquence qui priment chez Nivea, c'est avant tout la pertinence et le fait de répondre aux besoins des consommateurs.

Les contraintes de lancement d'un produit se sont-elles renforcées. La capacité d'innover est-elle d'autant plus forte que la marque est forte ?

J.-F. P. : Quand on se lance dans un segment, on se doit d'être le meilleur et de proposer les produits les plus efficaces. On les teste ainsi jusqu'à ce l'on soit sûr de leur qualité. Cela peut prendre du temps, car nous souhaitons que l'offre Nivea soit distinctive et réponde précisément aux besoins des consommateurs. Nous ne lançons de nouveaux produits que lorsque nous sommes sûrs d'avoir la meilleure qualité possible.

Comment naissent les projets d'innovations ? Par les cabinets d'étude, la recherche en interne, les tendances observées, la captation des signaux faibles ?

J.-F. P. : La philosophie de Nivea est la suivante : tout vient des consommateurs. Car Nivea a pour objectif de créer dans la « vraie vie ». On étudie donc les usages pour inventer ce qui pourrait améliorer l'utilisation des produits ou faciliter la vie des consommateurs. Si nous sommes le premier investisseur en R&D sur le marché et si l'on utilise l'open

Les réseaux sociaux vous ont-ils conduit à modifier votre manière de communiquer vos innovations auprès des consommateurs ?

J.-F. P. : Oui, la marque est présente sur les réseaux sociaux. Mais la réputation de Nivea va au-delà. Il y a tellement de bienveillance autour de cette marque que l'on constate qu'il y a toujours des souvenirs positifs et heureux (liés à la texture ou au parfum des produits) associés à Nivea. Ainsi tous les collaborateurs sont garants de la réputation de la marque.

L'innovation en termes de RSE peut-elle entrer dans le box des négociations commerciales ?

J.-F. P. : Non, car pour nous la RSE n'est pas une stratégie commerciale. Elle est au cœur de notre stratégie de marque responsable, aussi bien sur le plan de la formulation pour l'innocuité de la peau que sur celui des packagings, puisque nous nous attachons à développer des produits avec le minimum d'impact sur l'environnement. La RSE est davantage une philosophie qu'une variable commerciale.

La gouvernance en silos a-t-elle aujourd'hui encore sa raison d'être quand l'entreprise se doit d'anticiper avec agilité ?

J.-F. P. : La réponse est non, car je crois que le concept de silos a aujourd'hui disparu. Tous les métiers se sont enrichis les uns les autres, les marketeurs sont de plus en plus commerciaux, les commerciaux de plus en plus marketeurs, le silo n'est plus d'actualité... ■