

Paris-Est Ecoles doctorales

Mieux comprendre et vous vendre en projets d'entreprises innovantes !

Analyse et attaque de marchés qui n'existent pas encore ... pour des produits qui n'existent pas encore

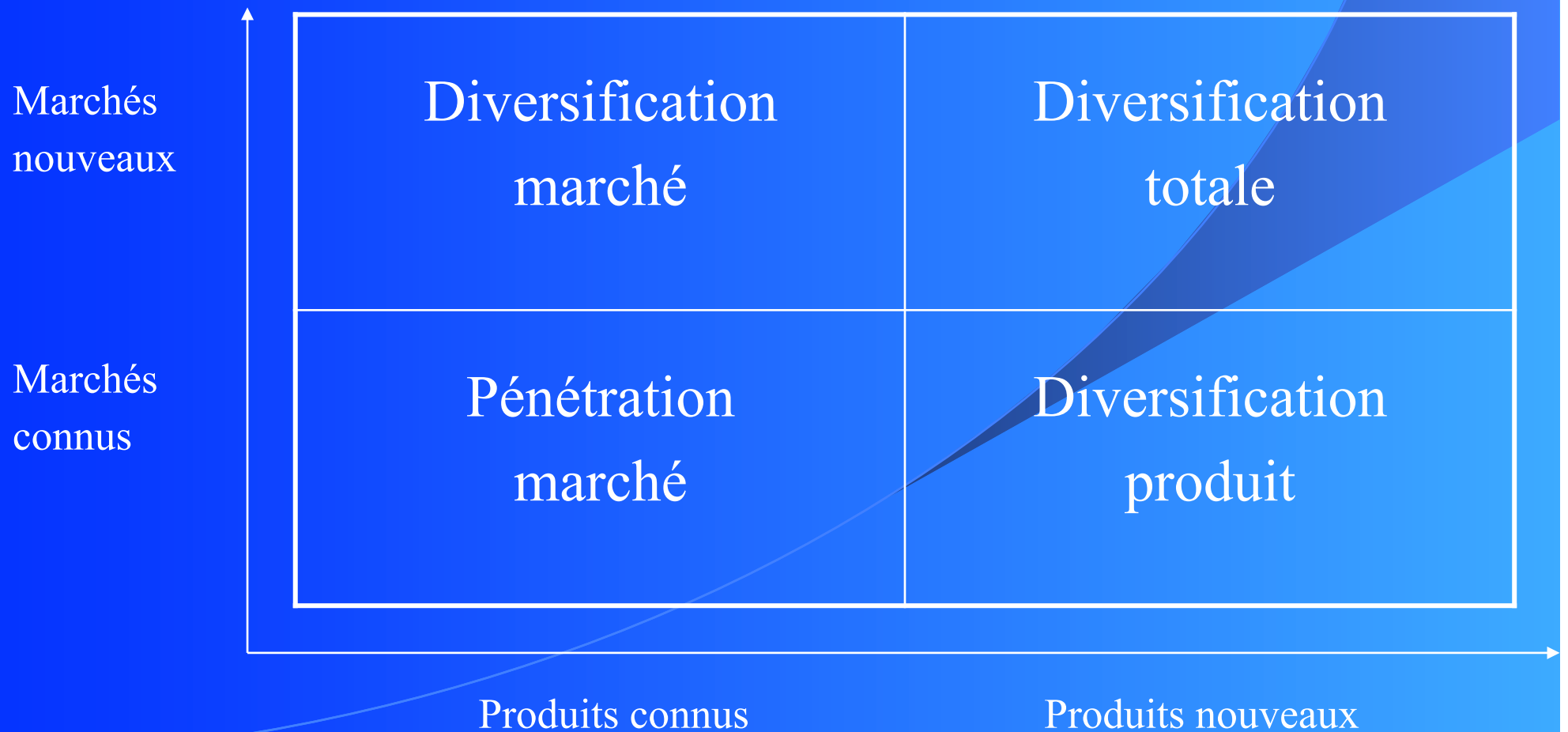
Guy Somekh

Ils ne savaient pas que c'était impossible,
alors ils l'ont fait. (Mark Twain)

Objectifs

- le monde change
- l'innovation et la technologie constituent une composante pleine de la stratégie d'entreprise ; le management du changement aussi ! ... surtout dans l'optimisation de l'innovation
- les besoins des projets évoluent
- les projets de rupture doivent être managés et promus en conséquence

Matrice de diversification



L'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle peut aider à se positionner

... mais elle incite à faire comme ses concurrents

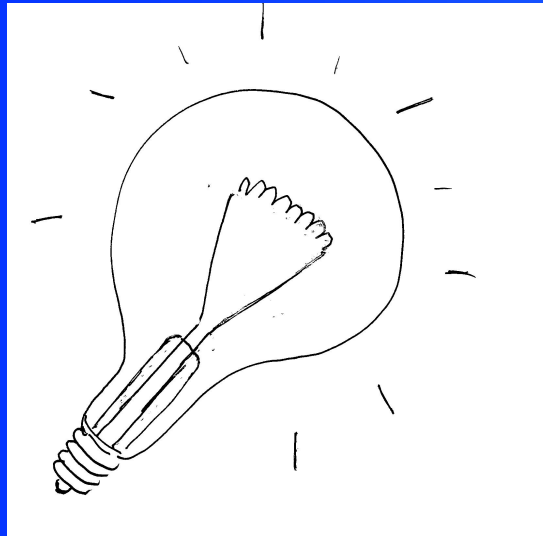
Il a été démontré que si l'on veut faire mieux que ses concurrents ...

Il faut se démarquer de ce qu'ils ont fait, activer l'innovation, estimer les risques, chercher l'avantage durable, viser les facteurs-clés de succès :

- Ce n'est pas en observant des chaudières à charbon qu'on a inventé les centrales nucléaires ...
- Ce n'est pas en regardant des fours électriques ou à gaz qu'on a inventé le four à micro-ondes ...

L'analyse concurrentielle

Ruptures d'innovation qui limitent l'amélioration continue de l'existant



L'analyse concurrentielle

Il a été démontré que si l'on voulait faire mieux que ses concurrents ...

- Il ne servait à rien de les imiter pour les devancer ou faire mieux qu'eux
- Lorsque tous font la même chose, les stratégies deviennent des impasses concurrentielles
- ... et pourtant tous les modèles d'analyse stratégique (Mc Kinsey, BCG) donnent une grande importance à l'analyse de la concurrence pour se positionner par rapport à elle !

L'analyse concurrentielle (2)

- Se comparer à la concurrence n'est pas une erreur : elle permet de rester au moins à son niveau ...
- Mais elle n'est pas suffisante, il faut faire mieux ...
- En imitant ses concurrents, la probabilité de faire différemment d'eux est quasi-nulle : on se prive de réelles occasions de les distancer
- Alors faut-il les singer ou pas ?



/



L'analyse concurrentielle (3)



Observer (singer) les concurrents peut être dangereux, car ils ont pu passer à côté de ruptures et de différences structurelles évidentes ...

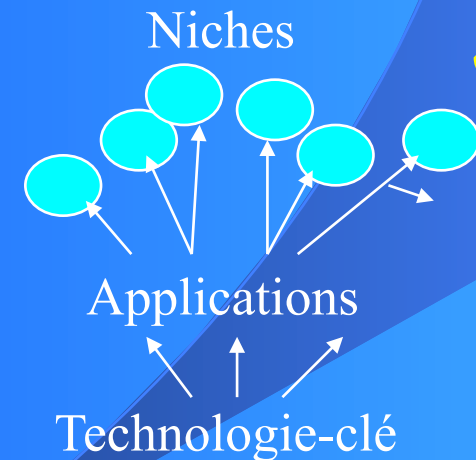
- Il vaut mieux écouter le marché et en déduire les fonctionnalités demandées (Apple)
- Pourquoi les concurrents seraient-ils mieux informés ou plus malins que nous ? (Internet donne les mêmes informations à tout le monde ...)
- Analyser exclusivement la concurrence revient à regarder dans le rétroviseur au lieu d'estimer l'avenir ...

Démultiplier l'innovation



Il vaut mieux ...

- Asseoir une innovation / une technologie
- Trouver plusieurs applications qui en découlent (grappe d'applications)
- Cibler plusieurs marchés à la fois pour ces applications ...
- Estimer la taille et les risques de chaque marché



Démultiplier l'innovation (2)

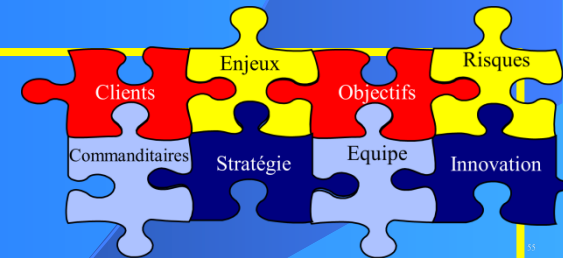
Exemple : Laine de roche ultrafine, douce, soyeuse pour filtrer les gaz chauds et acides

- Panneaux pour isolation des avions, voitures
- Soufflage dans les combles, greniers, murs
- Duvet artificiel pour anoraks
- Couettes, oreillers, coussins
- Couches-culottes
- Culture hors sol des tomates
- Moquette
- Compresses
- Supports pour tests immunologiques, analyse d'urine, ...

Analyser chaque application

Pour chacune des applications :

- Analyser son ou ses segments de marché
- Définir ses objectifs précis, quantifiés
- Anticiper ses risques
- Affiner la concurrence (forte ou faible)
- Estimer les moyens spécifiques d'accès au marché
- Valider la taille et l'attractivité de chaque segment de marché
- Lister les atouts
- Reboucler avec (valider) les objectifs (C/D/P)
- Classer les couples applications / risques par priorité d'action



=> Ne pas confondre application et segment de marché ...

Analyser chaque application (2)

Pour chacune des applications, analyser son marché ...

- Ne signifie pas interviewer 1.000 clients potentiels ...

C'est utile pour un marché connu, une population de référence statique

Sur une population statique de grande taille, la loi des grands nombres s'applique, l'action d'un individu en particulier a peu d'influence sur le phénomène général mesuré (sondages Sofres : 1.000 sondés / 2 candidats)

C'est trompeur pour un produit nouveau sur un marché naissant ...

- Sur un marché naissant, c'est l'opposé : peu d'individus ciblés (8 à 10), en entretiens non directifs, peuvent donner une grande quantité d'options
- Appliquer le principe " Sofres " sur une idée nouvelle consomme inutilement temps, argent ... et confiance, tout en brouillant les options de sortie

Analyser chaque application (3)

Pour une idée nouvelle, au lieu d'un sondage "à la SOFRES", long, lourd et coûteux :

- Apporter du soin à la segmentation (80% des problèmes marketing viennent d'une mauvaise segmentation)
- Cibler les individus représentatifs (une dizaine, une vingtaine)
- Faire un brainstorming avec eux
- Filtrer leurs réponses par les "7 pourquoi" (pour augmenter la pertinence)

... pour un marché qui n'existe pas encore, utiliser la "segmentation" afin de démarrer l'analyse des données par une analyse-terrain riche en intuition (utiliser des femmes ...qui exploitent mieux intuition et rationnel)

Marketing adapté aux situations de changement

Il existe trois formes principales de marketing adaptées aux situations de changement, et en particulier à l'innovation :

- Le marketing de l'innovation technologique
- Le marketing expérimental
- Le marketing entrepreneurial

En amont : la stratégie (diriger et gérer)

Puis le marketing

Marketing adapté aux situations de changement

Il existe trois formes principales de marketing adaptées aux situations de changement, et en particulier à l'innovation :

- Le marketing de l'innovation technologique
- Le marketing expérimental
- Le marketing entrepreneurial

En amont : la stratégie (diriger et gérer)

Puis le marketing

A - Stratégie et Marketing de l'innovation technologique

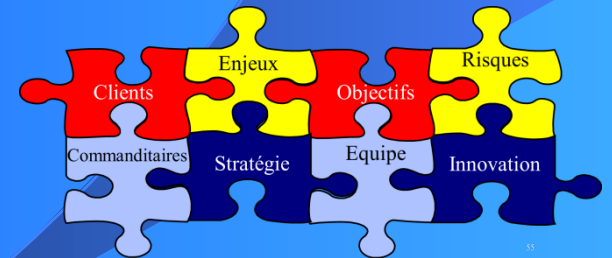
- En amont : la stratégie (diriger et gérer)
- Puis le marketing pour aider les idées nouvelles à s'épanouir ...

La stratégie vise à :

- Fixer les objectifs, pour diriger le projet :
(Où aller ? Quoi faire ?)
- Optimiser les moyens pour les atteindre, pour gérer le projet :
(Comment faire ? Qui le fait ? Avec quelles ressources ?)

Le marketing de l'innovation permet, grâce à la segmentation :

- de se doter d'une vision du marché pour choisir les cibles (Où aller ?)
- de définir les offres adaptées à la cible (Quoi faire ?)



Le marketing de l'innovation technologique

L'innovation technologique est une innovation radicale qui surprend le client dans ses habitudes.

Elle perturbe le marché et oblige le fournisseur du produit innovant à :

- Redéfinir son activité
- Resegmenter son marché
- Réviser son offre
- Réévaluer la concurrence
- Comprendre le nouveau comportement de ses clients



=> Le marché ne lui pré-existe pas ... L'innovation le crée...

Le marketing de l'innovation technologique (2)

- On peut impulser une génération spontanée d'idées dans l'entreprise ...
- mais on n'observe pas de génération spontanée du marché correspondant

- Puisque le marché ne s'ouvre pas tout seul,

Il faut l'aider à s'ouvrir par de l'énergie, du temps, de l'argent ...

- Pour 100 de R&D, il faut 70 à 100 de marketing de l'innovation

...or marketing ne signifie pas seulement étude de marché, publicité et évènement de lancement du produit innovant ...

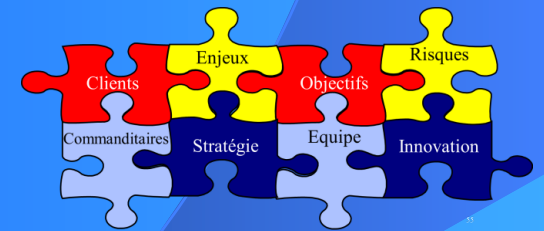
Le marketing de l'innovation technologique (3)

Le marketing de l'innovation, c'est :

- 1 – Elaborer la graine de l'innovation (c'est la R&D)
- 2 – Préparer le terrain (c'est le développement et le marketing amont spécifique à l'innovation de rupture)
- 3 – Semer la graine (c'est le lancement du produit sur le marché)
- 4 – Attendre, sans impatience (c'est l'écoute soignée de la maturation du marché)
- 5 – Récolter (c'est le marketing aval ou opérationnel)

Pour construire l'activité, segmenter le marché

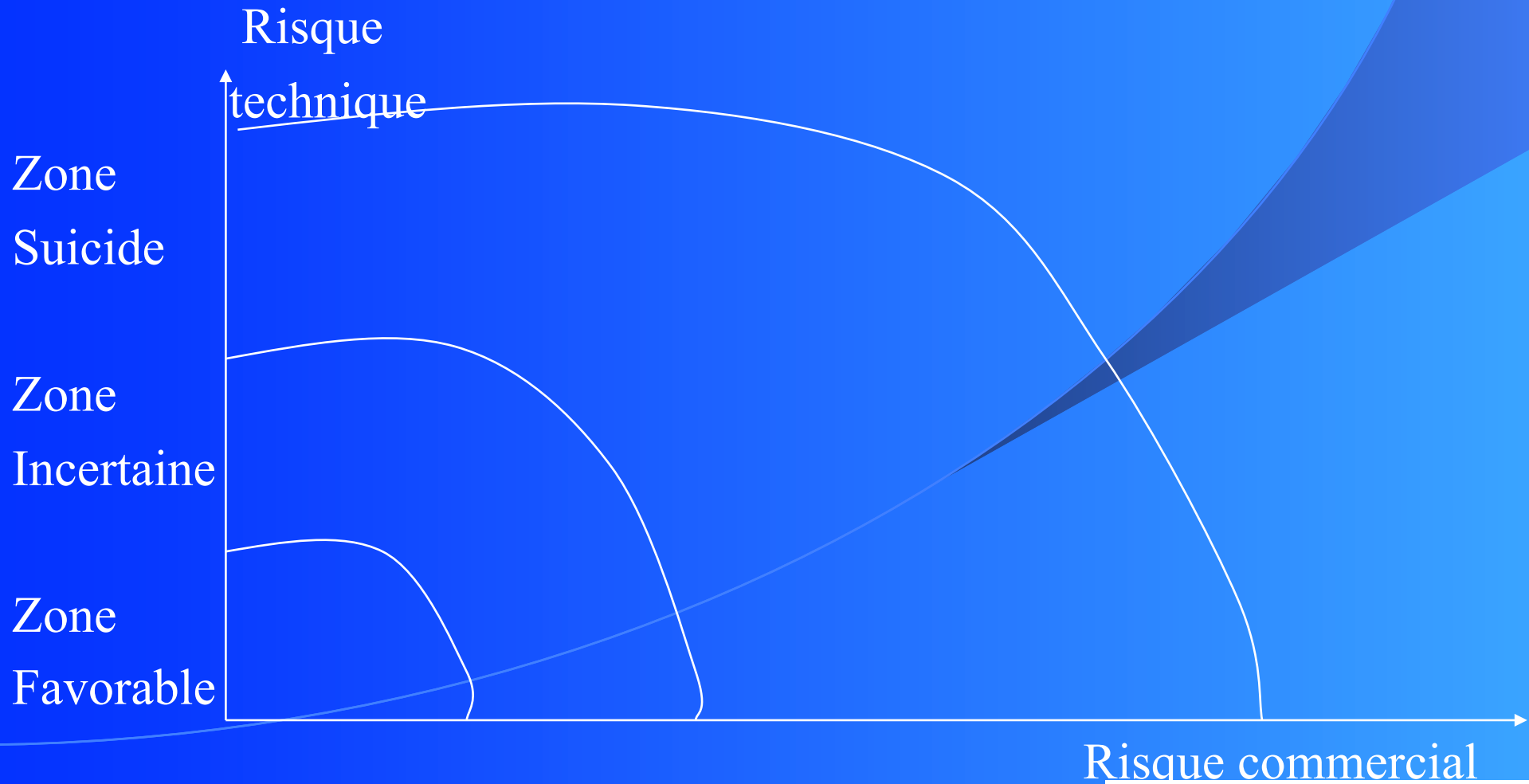
Choisir ses segments :



- 1 – Attaquer le marché par des segments que l'on considèrera comme des objectifs marketing intermédiaires
- 2 – Capitaliser sur l'acquis des premiers segments pour attaquer des segments à forts enjeux
- 3 – Verrouiller ses positions avant d'attaquer de nouveaux segments
- 4 – Ajuster sa croissance à ses moyens

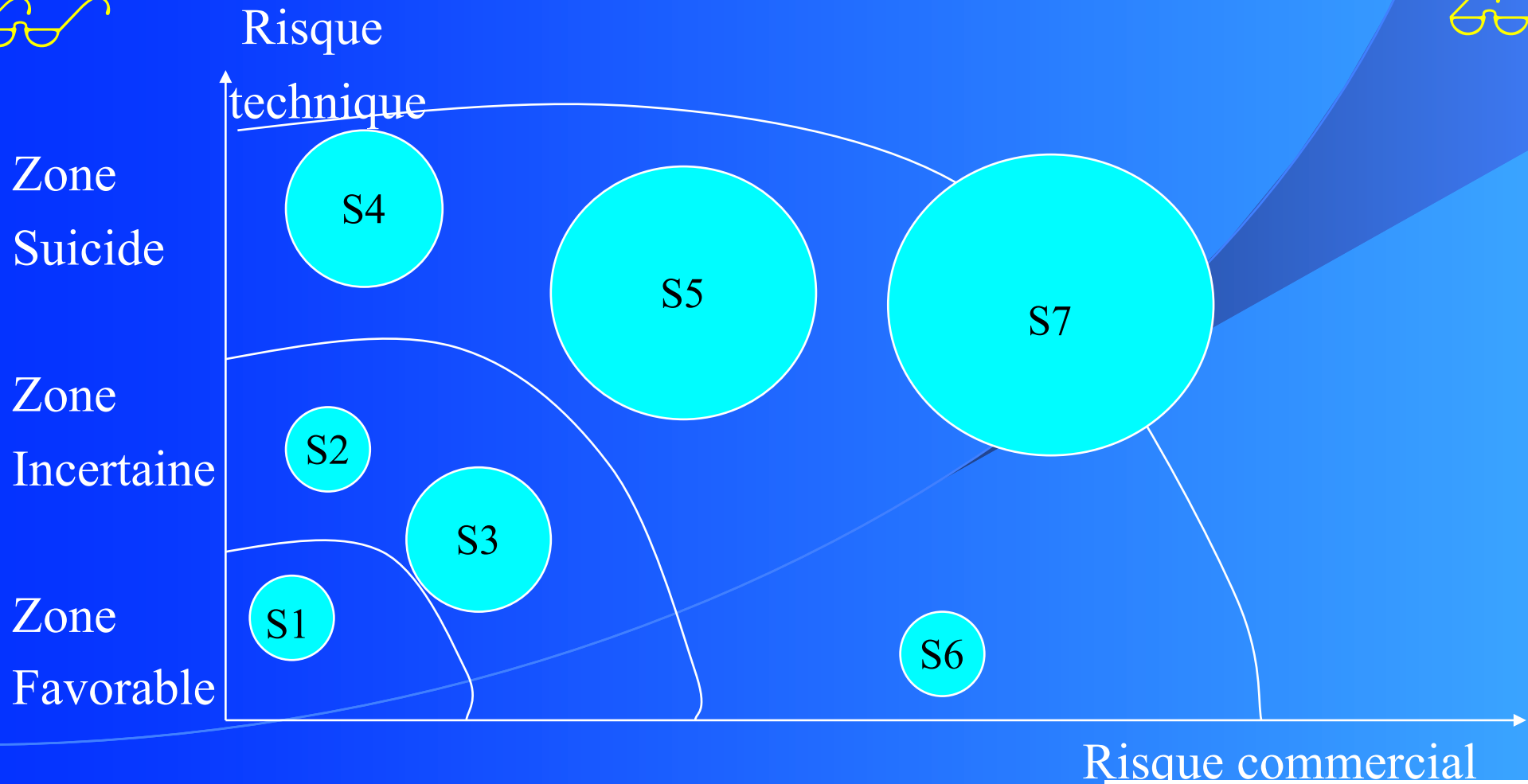
Pour construire l'activité, segmenter le marché (2)

Rentrer par des segments plus faciles



Pour construire l'activité, segmenter le marché (3)

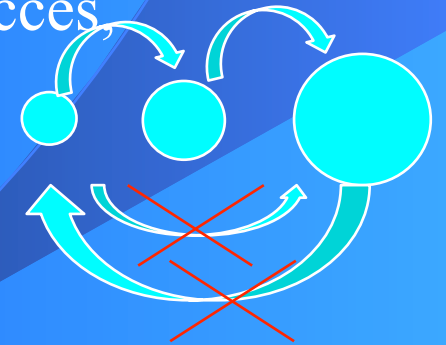
Rentrer par des segments plus faciles



Risque commercial

Assurer la croissance ... en maîtrisant les risques

- En abordant le marché par des segments plus faciles d'accès
... on atteindra plus sûrement les gros segments
... tout en contournant les risques initiaux qu'ils présentent



- Ces segments d'accès au marché, constituent des volumes modestes
... mais ils dégagent rapidement des profits
... car ils associent de faibles risques (techniques et commerciaux) à court terme

Assurer la croissance ... en maîtrisant les risques (2)

Débuter par des segments à probabilité de succès élevée induit :

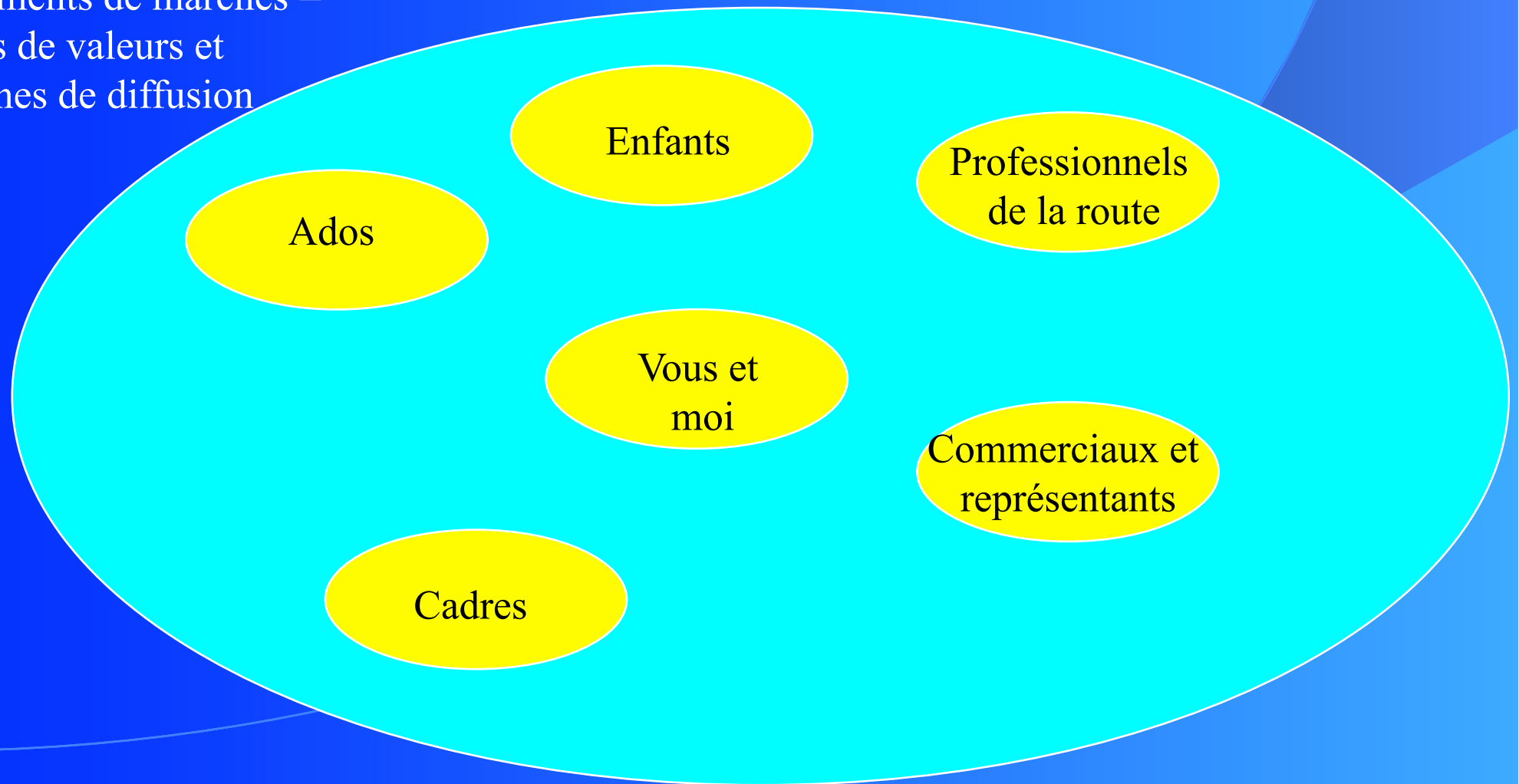
- Une première réussite psychologiquement encourageante (évite d'amorcer une " spirale de l'échec ")
- Bien choisis, les " segments d'accès " constituent des tremplins pour accéder à des segments à plus forts enjeux
- L'entreprise innovante :
 - ✓ progresse avec ses clients,
 - ✓ se familiarise avec le marché
 - ✓ découvre ses règles de fonctionnement
 - ✓ devient une " entreprise apprenante "
- Les erreurs sont encore réversibles car la publicité est encore limitée à des segments petits et étanches
- La technologie mûrit ...

Assurer la croissance ... en maîtrisant les risques (3)

- Respecter la règle du " segment d'accès " est clé pour construire le développement sur des bases solides
- Les premiers clients du segment d'accès donnent confiance et expérience pour passer aux autres clients de ce segment, ... puis au segment voisin ...
- La stratégie " pas à pas " qui permet de passer à des segments plus gros ...
 - assure l'entreprise
 - fédère son équipe
 - fidélise sa clientèle
 - ... et rassure ses investisseurs
- Les synergies entre segments peuvent jouer à plein
- L'investissement de base se trouve valorisé plusieurs fois

Exemple de segmentation : téléphone portable

Segments de marchés =
Îlots de valeurs et
poches de diffusion



...jusqu'à devenir leader

A condition de :

- Segmenter correctement et finement son marché
- Définir les " segments d'accès au marché "
- Concentrer ses efforts sur ces premiers segments sans se disperser
- Attendre d'avoir obtenu une forte part sur ces segments avant de bondir sur de plus gros segments ...

⇒ l'un des facteurs-clés du succès : la segmentation

... s'en assurer par la " segmentation " ...

La segmentation par la segmentuition

Segmenter un marché innovant est une opération délicate.

Il s'agit de découper le marché en groupes de clients homogènes :

- 1 - du point de vue de leur attente
- 2 - et de leur comportement

- C'est le cœur de la démarche du marketing de l'innovation
- La démarche de segmentation doit :
 - rendre compte de la complexité du marché
 - et la simplifier pour rendre celle-ci gérable

L'intuition ? Sérieux ?

Nous utilisons l'intuition continuellement pour faire une synthèse rapide (même inconsciemment) de l'ensemble de l'information que nous collectons lorsque l'analyse serait trop longue, trop complexe ...ou impossible à imaginer

Mais pour garantir le résultat, souvent, une dose de rationalisation s'impose a posteriori ...

- La segmentuition, c'est la réunion de l'intuition et de la segmentation ; c'est la créativité par la segmentation
- Pourquoi ? Parce que l'intuition, fondée sur une bonne observation du terrain, va permettre de faire très rapidement et inconsciemment une première représentation rapide du marché

La segmentation par la segmentuition (2)

Segmenter signifie habituellement :

- Choisir des critères
 - Prendre une population
 - Découper cette population à partir de ces critères
-
- Or, si le marché n'existe pas encore, choisir des critères devient impossible
 - On part donc à l'envers :
 - On part des individus que l'on regroupe
 - Mais comme on ne possède pas de critères pour les regrouper,
 - On utilise un processus qui enchaine observation, intuition et rationalisation

L'intuition ? Sérieux ? (2)

L'intuition, permettra donc de faire très rapidement et inconsciemment une première représentation rapide du marché.

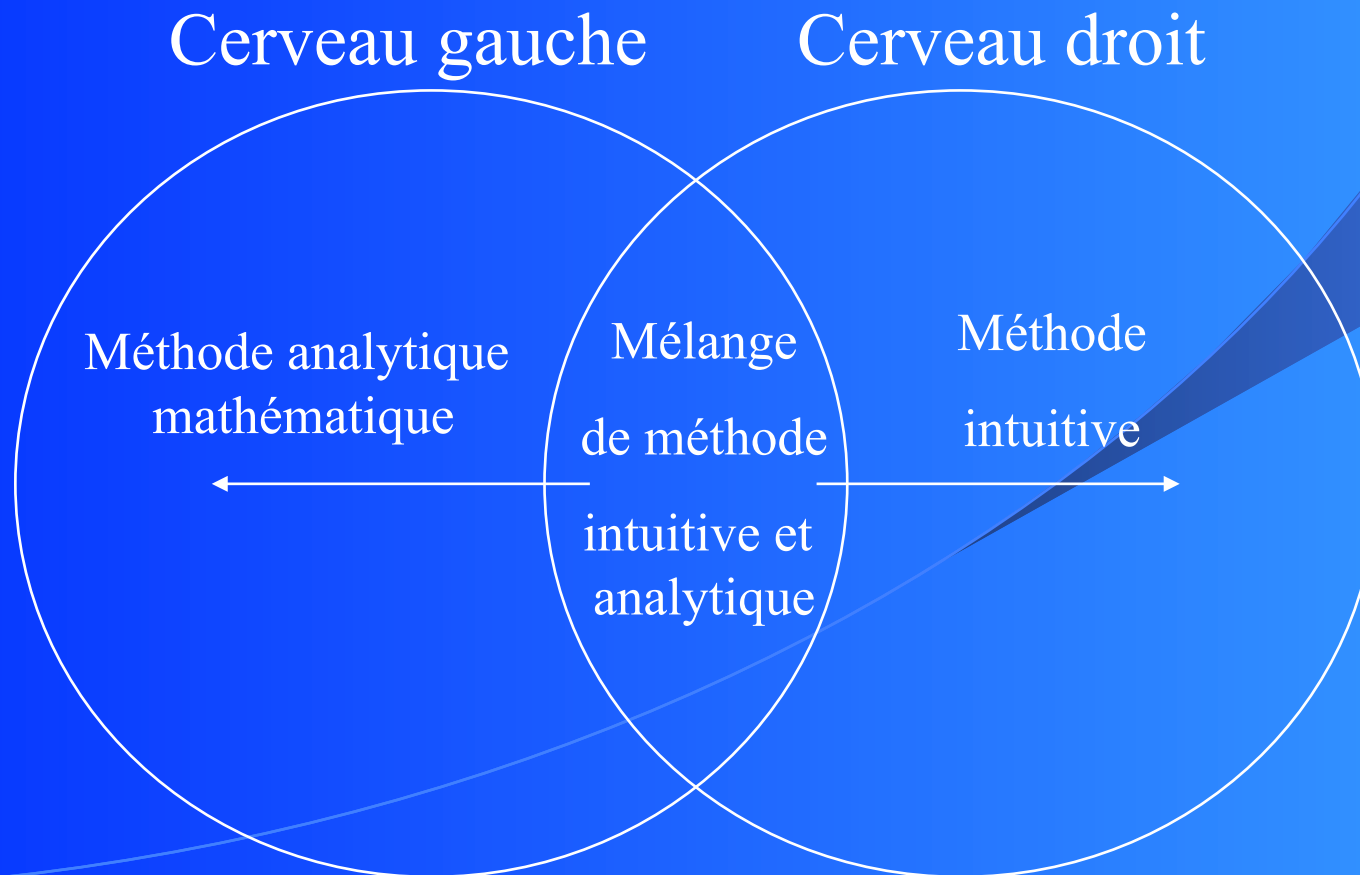
Certes, elle sera imparfaite, mais elle servira de première base ... pour être critiquée, modifiée, améliorée, ..

Car il est plus facile de critiquer que de créer en partant de zéro...

La " Segmentuition " :

- 1 - part donc d'une intuition, une première vision
- 2 - puis elle la rationalise en la soumettant à une batterie de tests
- 3 - afin de la rendre crédible aux yeux des managers et des investisseurs ...

La segmentuition



Combiner intuition et rationalisation

La segmentuition

Concrètement, pour réaliser une segmentuition, on mènera en parallèle :

- une segmentation technique
 - et une segmentation comportementale
- ... chacune en 9 étapes

A l'arrivée, en fusionnant les résultats, on obtiendra des segments du marché pertinents...

1 - La segmentation technique en 9 étapes

- 1- Ecouter les futurs utilisateurs et dresser une liste des utilisations du produit
- 2- Tracer 4 cercles sur un tableau effaçable
- 3- Prendre dans la liste 4 utilisations les plus différentes possibles et les affecter une par cercle
- 4- Prendre toutes les autres utilisations et les mettre dans un cercle par ressemblance (en cas d'insuccès, créer un nouveau cercle)
- 5- Nommer les cercles en recherchant le problème commun à " ses " utilisations
- 6- Utiliser 2 tests logiques (matrices fonctions/applications & technos/applicatio.)
- 7- Décrire plus complètement chaque application (d'où des critères d'application)
- 8- Séparer graphiquement les appli. les plus singulières (d'où une arborescence de segmentation)
- 9- Donner un nom définitif aux applications situées à l'extrémité des branches

2 - La segmentation comportementale

- 1- Lister les futurs utilisateurs rencontrés avec leur attitude face à l'innovation
- 2- Tracer 4 cercles sur un tableau effaçable
- 3- Prendre dans la liste 4 utilisateurs les plus différents possibles et les affecter un par cercle
- 4- Prendre tous les utilisateurs et les affecter dans un cercle par ressemblance (en cas d'insuccès, créer un nouveau cercle)
- 5- Nommer les cercles en recherchant le comportement commun à "ses" utilisateurs. Vérifier l'homogénéité.
- 6- Utiliser 2 tests logiques (matrices Facteurs Clés de Succès/comportements & concurrents/comportements)
- 7- Décrire plus complètement chaque comportement (d'où des groupes de clients)
- 8- Séparer graphiquement les groupes les plus singuliers (d'où une arborescence de segmentation)
- 9- Donner un nom définitif aux applications situées à l'extrémité des branches

La segmentation réalisée

Concrètement, on obtient une matrice de segmentation pertinente ; par exemple :

			Type	Micro-portable				Portable	
			Réseau	Non-G3	G3			G3	
			Ecran	N&B	Couleur	Couleur	H. Rés.	Couleur	
			Appareil photo	non	oui	oui	oui	oui	oui
			Application	Individ.	Pro	Sup.pro	Flotte	Pro	Sup.pro
Look	UE +	Jeune	S2	S3	S8	S9	S1	S7	
Synergie	Monde	Entreprise	S5	S4		S6	S14	S15	
Fonction	France +	Individu	S10	S11	S12	S13		S16	

Marketing adapté aux situations de changement

Il existe trois formes principales de marketing adaptées aux situations de changement, et en particulier à l'innovation :

- Le marketing de l'innovation technologique
- Le marketing expérimental
- Le marketing entrepreneurial

B - Le Marketing expérimental

Il s'agit de proposer du changement, en créant de la valeur ajoutée, mais sans pour autant induire d'effet négatif. Comme en exercice militaire, on tient compte :

- du terrain
- de sa propre position
- de la position de ses concurrents



Chaque action provoque une modification de sa position et une réaction de l'adversaire

Il faut donc, en permanence, réajuster son plan (la combinatoire des situations possibles ayant empêché de préparer tous les plans)

Le marketing expérimental s'alimente donc des données en continu et s'adapte (le marketing du business plan est celui à 3 ou 4 ans, lorsque le régime de croisière aura été atteint)

Le Marketing expérimental (2)

Les réactions de l'environnement dépendront de nos actions

Comme on ne peut pas tout prévoir, on privilégie l'action :

- Ainsi, on perturbe le marché pour provoquer sa réaction
- On peut ainsi l'analyser, réagir, ajuster,
- C'est une guerre de mouvement



Seule l'interaction avec le marché permet de mesurer celui-ci.

Exemple : un fabricant traditionnel d'insuline contre le diabète. Il a développé un pancréas artificiel (mais ne le lance pas).

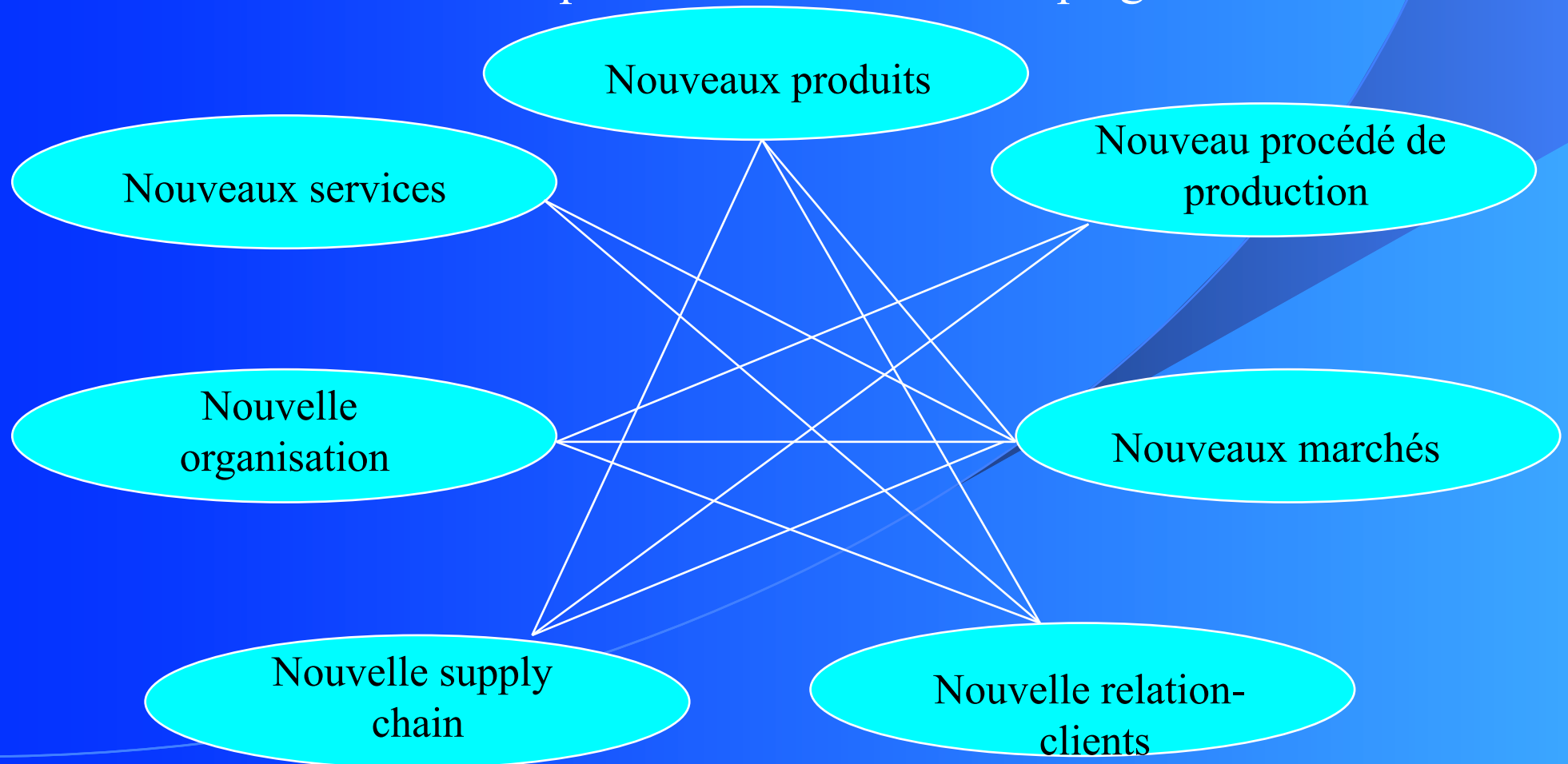
Une start up en a développé un, en 2 versions : une partielle et une complète.

Elle lance la "partielle", car le marché est vierge. Le fabricant d'insuline réagit et lance le sien... La start up compare ... et lance la "complète" ...

... et se fait racheter à très bon prix par l'industriel !

Le Marketing expérimental pour générer une cascade d'innovations ...

Les réactions se créent en réponse à un stimuli: L'heptagramme de l'innovation



Générer une cascade d'innovations

Danone est passé en dix ans :

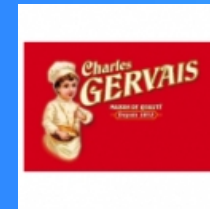
- De la production de verre plat au verre roulé
- Du verre roulé à la production de bouteilles en verre
- De bouteilles en verre à des bouteilles plastique
- Des bouteilles plastique à l'eau (rachat d'Evian)
- De l'eau aux jus de fruits
- Des emballages plastique aux yaourts (fusion avec Gervais)
- Des yaourts aux plats cuisinés et à l'agroalimentaire en horizontal



BSN

BSN glass pack

evian



DANONE
Gervais

DANONE

Marketing adapté aux situations de changement

Il existe trois formes principales de marketing adaptées aux situations de changement, et en particulier à l'innovation :

- Le marketing de l'innovation technologique
- Le marketing expérimental
- Le marketing entrepreneurial

C - Le Marketing entrepreneurial

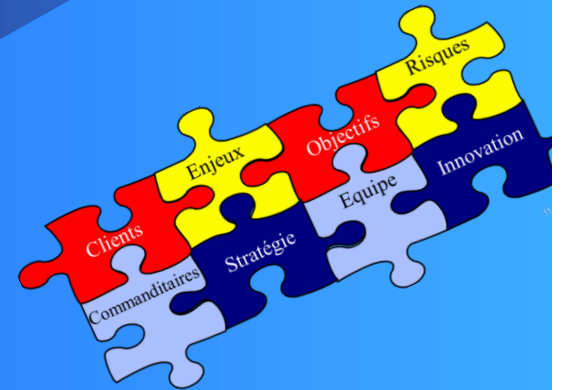
C'est un mix d'entrepreneuriat et de marketing ; c'est :

- l'exploitation d'opportunités à travers une approche innovante
- une analyse et une prise de risques
- des actions marketing visionnaires et non planifiées
- pour créer de la valeur en optimisant ses ressources

Le Marketing entrepreneurial (2)

Le marketing entrepreneurial se démarque du marketing classique et le complète, car le marketing classique :

- Privilégie l'exploitation de marchés existants plutôt que l'exploration du futur
- Imite plus qu'il n'innove
- Est centré sur l'amélioration plutôt que sur la rupture
- Vise les clients actuels plutôt que les clients potentiels



C'est un choix à réfléchir ... mais, plus que jamais, écouter les besoins ...

Le Marketing entrepreneurial (3)

Le marketing entrepreneurial selon Apple, c'est :

- Nous visons des individus plutôt que des marchés
- Au lieu de capter des signaux faibles du marché, nous disons tout haut et aussi largement que possible que nous innovons et sommes dans le vrai ...
- Nous cherchons à émouvoir plutôt que de convaincre par des arguments construits
- Nous jouons sur les perceptions, les émotions et les sensations
- Nous bondissons par ruptures plutôt que nous ne marchons (prise de parts de marchés, qu'ils consolident, pour rebondir sur un autre segment, ...)
- Nous nous appuyons sur la recherche et l'innovation continues
- Nous ignorons la concurrence ... puisque nous sommes en avance de phase constante !!
- Nous montons des clubs de fans que nous observons et écoutons
- Nous fixons des prix élevés pour des marges élevées que nous réinvestissons en innovation
- Nous faisons une publicité hypercréative sur nos valeurs et notre vision plutôt que la techno !

Marketing innovant et réactions

Conditions Externes Difficiles Faciles	Réponse au besoin-clients Adaptation à l'agression concurrentielle	Décisions rapides Réactualisation de la segmentation Marketing expérimental
	Incrémental : Amélioration renforcement	Proactivité : Guerilla Stimuler le marché Segmentation originale
Orientations marché Marketing classique Analyse, rationalisation, mix, tests, plan, méthode		Orientations entrepreneuriales Marketing entrepreneunarial Passion, émotion, intuition, réaction, vivacité, écoute

Pour une diversification solide et continue

Innover, innover, innover encore :

- Anticiper le marché
- Obtenir une image d'innovateur
- Adapter sa stratégie et son marketing à l'écoute des besoins du marché
- Anticiper et maîtriser ses risques
- Convaincre ses partenaires et ses investisseurs

... et décider dans un environnement incertain impose d'avoir intégré, puis maîtrisé au mieux, tous ces éléments

