



EDUCATING ENTREPRENEURS FOR THE WORLD

Alexander BELL  
ext-bell@em-lyon.com

Lyon StartUp  
Marketing de l'innovation

EXPERT ASSOCIÉ DE L'INCUBATEUR EM LYON

CHERCHEUR SUR LA CHAIRE EM LYON / KMPG « STARTUP & HIGH GROWTH »

CHERCHEUR À DAUPHINE EN MANAGEMENT ET ORGANISATION

CONSULTANT - 250 CLIENTS / ENTREPRENEURS ACCOMPAGNÉS

INGÉNIEUR INSA

MBA EM LYON

ALEXANDER BELL

## MARKETING STRATÉGIQUE (Démarche d'analyse)

Analyse des besoins  
Définition du marché de référence

Segmentation du marché  
Macro- et micro-segmentation

Analyse d'attractivité  
Marché potentiel, cycle de vie

Analyse de compétitivité  
Avantage concurrentiel défendable

Choix d'un ciblage et d'un positionnement

Choix d'une stratégie  
De base, concurrentielle, croissance

Choix du développement de nouveaux produits

## MARKETING OPÉRATIONNEL (Démarche volontariste)

Produit et marque  
Une solution multi-attribut

Distribution  
Bonne accessibilité à la solution

Prix  
Coûts monétaires et non monétaires

Communication  
Publicité, vente, promotion

Programme de marketing  
Objectifs, budget, mesure

**DEUX NIVEAUX DE  
MARKETING**

## L'APPROCHE MARCHÉ ET LA SEGMENTATION

La définition la plus ancienne est basée sur le produit

*Ex : « Nous sommes présents sur le marché des lave-vaisselle »*

Qu'en pensez-vous ?



QU'EST-CE QU'UN MARCHÉ ?

Une meilleure définition : Un marché recouvre l'ensemble des solutions répondant à un besoin d'un groupe de clients donné

En synthèse, le besoin client doit être à la base de la définition d'un marché

*Ex : « le marché de la propreté de la vaisselle »*



QU'EST-CE QU'UN MARCHÉ ?

Le client achète le trou, pas la perceuse



QU'EST-CE QU'UN MARCHÉ ?



QUEL POINT COMMUN ?

Sur votre marché, allez-vous viser tout le monde ?

Est-ce faisable de viser tout le monde ?

...D'où la notion de segmentation

Ne jamais proposer de solution couteau suisse !



UNE SEGMENTATION...  
A QUOI ÇA SERT ?

Une segmentation consiste à constituer des groupes de consommateurs/clients qui sembleraient avoir des comportements, des besoins ou des problématiques semblables

UNE SEGMENTATION...  
C'EST QUOI ?

Bien comprendre les différents usages/besoins/problématiques des clients sur le marché

Identifier des segments peu ou mal desservis par l'offre actuelle

Cibler les segments qui peuvent être intéressés par votre solution, c'est-à-dire les segments sur lesquels vous pouvez encore créer de la valeur

Cibler les segments qui peuvent être intéressants pour votre solution, c'est-à-dire les segments où les dynamiques concurrentielles laissent encore de la place à un nouvel entrant

UNE SEGMENTATION,  
POURQUOI ?

Limiter les dépenses/orienter vos efforts

Se concentrer sur l'exécution de votre solution

Chercher l'adéquation parfaite entre le besoin et votre solution

Communiquer de manière adéquate votre solution à votre public

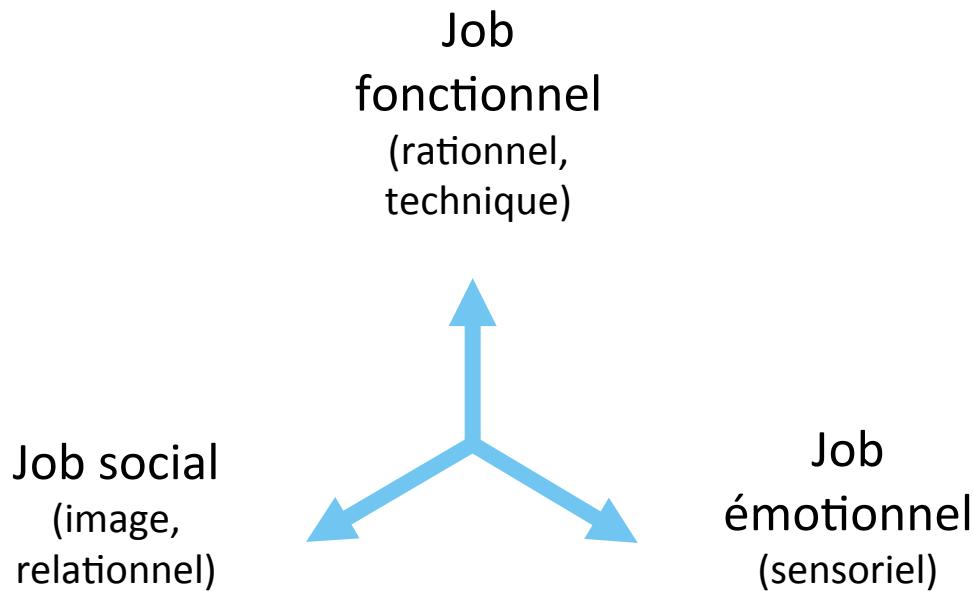
Montrer aux parties prenantes que vous connaissez bien le marché : c'est le début de la légitimité et de l'expertise

UNE SEGMENTATION,  
POURQUOI ?

1. Se mettre dans les chaussures du client
2. Se poser la question : qu'est-ce que le client cherche à faire ? Quel « job » souhaite-t-il réaliser ? Quel problème doit-il résoudre ?

COMMENT APPROCHER LA  
SEGMENTATION ?

3. Réaliser une première segmentation intuitive en partant du principe qu'il existe 3 types de « jobs » :



LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?

4. Créer des segments intuitifs en jouant sur ces 3 dimensions

5. Puis intégrer des critères de segmentation secondaires :

- Sociodémographiques (âge, sexe, revenus...)
- Comportementaux
  - ex : innovateurs, premiers adeptes, majorité précoce, majorité tardive, retardataires
  - ex : inconditionnels, non exclusifs, non fidèles
- Faisant appel aux styles de vie
- Prix
- Ethiques/environnementales

6. Existe-t-il des communautés d'utilisateurs sur mon marché ?

LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?

**...ET SURTOUT VALIDEZ VOS SEGMENTS AUPRÈS DES CLIENTS**

**PASSEZ VOTRE JOURNÉE AVEC VOTRE CLIENT**

**PASSEZ VOTRE SEMAINE AVEC VOTRE CLIENT**

**PASSEZ LE MOIS ENTIER AVEC VOTRE CLIENT**

**PASSEZ L'ANNÉE ENTIÈRE AVEC VOTRE CLIENT**

**PASSEZ VOTRE VIE AVEC VOTRE CLIENT...ENCORE ET  
ENCORE.....!**

**LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?**

**EXAMPLE :** J'ai développé une nouvelle technologie très efficace contre les rides et je souhaite créer une crème antiride afin de la commercialiser. Avant tout, il me faut segmenter mon marché. Pouvez-vous m'aider ?

**LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?**

## SEGMENT « FEMME EFFICACE »

### Consommation de soin antiride à l'image très technique

- Recherche d'efficacité primant sur les notions de confort et d'image
- Effet antiride visible sur les rides elles-mêmes
- Attente d'une gamme complète pour le choix du produit adéquat (notamment sérum)
- Prix perçu comme fonction de l'efficacité perçue du produit
- Attention marginale portée à la composition du produit (bio, naturelle ...)
- Satisfaction d'un besoin perçu comme physiologique

### Sensibilité au langage de la « preuve de l'efficacité »

- Sensibilité au jargon pseudo-scientifique (néologismes/barbarismes)
- Sensibilité très forte au discours scientifique / médical / R&D et à la preuve par l'exemple : résultats de test, quantification objective de la réduction des rides

### Réceptivité au discours probant

- Prescripteurs « cautions techniques »
- Conseil vendeur, bouche à oreille (preuve par l'exemple)
- Exemples :
  - Communication FREEZE (photos avant après)
  - Principes actifs : « boswelox » [L'Oréal Paris], « centuline », « complexe alpha-longoza » [Dior], « dermolastyl », « vitamine active », « vecteurs accélérateurs de collagène III dosés à 6 %» [Lierac], «la technologie exclusive Cell Vector à l'action ciblée» [Estée Lauder], «l'association de la Co-Enzyme Q10 et de l'activateur d'énergie hautement efficace» [Nivea]
  - Qualité de peau : « capital fermeté »
  - Action du soin : « efficacité anti-relâchement », « +34% d'éclat du teint » [Dior]

Source : adapté de Katalyse

LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?

## **SEGMENT « FEMME IMAGE »**

Consommation de soin antiride pour l'image marketing qu'il véhicule

- Consommation de marque
- Projection de l'image de soi dans le produit acheté : bio, luxe, star, paillette ...
- Satisfaction à une norme de groupe, une tribu
- Satisfaction des besoins de type accomplissement personnel, estime des autres, appartenance

Sensibilité à une communication orientée sur l'univers du produit

- Slogans, modèles, icônes, mode de vie, personnalité, mise en situation
- Suggestion, messages indirects et intellectualisés, ou « leçon de vie »
- Mécanisme d'identification

Réceptivité au discours « exemple »

- Prescripteurs leaders d'opinion, ambassadrices
- Bouche à oreille (mimétisme)
- Exemples : la femme Chanel, « L'Oréal, parce que je le vauds bien », le marketing Body Shop, le naturel Yves Rocher

Source : adapté de Katalyse

**LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?**

## **SEGMENT « FEMME CONFORTABLE »**

Consommation fondée sur la sensorialité, l'aspect pratique, le bien-être

- Notion de plaisir associé : textures, odeur, sensations de la peau
- Intérêt marqué pour le caractère multi usage : hydratation, maquillage, équilibre, nutrition de la peau
- Satisfaction de besoin de type estime de soi, accomplissement personnel

Sensibilité à une communication fondée sur l'appropriation du produit

- Mise en situation de l'usage du produit, de son effet et de ses résultats bien-être et beauté
- Mise en avant de la simplicité et praticité du produit
- Communication sur les caractéristiques physiques et ingrédients « annexes » à la fonction anti ride

Discours simple

- Témoignages de consommatrices types
- Exemples : « extraits botaniques (...), nettoie la peau en douceur », « Pschitt Magique » [Garancia], « délicieux cocktail de laits végétaux et de miels » [Lancaster]

Source : adapté de Katalyse

**LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?**

## **SEGMENT « HOMME »**

Consommation de soin antiride « fonctionnel »

- Segment en plein développement, aux profils de consommateurs variant du néophyte à « l'early adopter », déjà éduqué au produit
- Modalités de consommation évoluant depuis la relation utilitaire, rationnelle, au produit (entretien, réparation du corps) vers une implication personnelle dans la relation au produit (relation passionnelle)
- Déterminant commun : la recherche de technicité

Communication technique et rationnelle

- Notion d'action, de bénéfice produit concret à mettre en avant
- Langage de l'action, de l'efficacité, style direct, énergique, franc parler, voire registre familier
- Rapport à la sensation exprimé de manière concrète

Discours direct et pragmatique

- Leaders d'opinion virils et charismatiques
- Exemples : « amélioration de la façade », « la boîte à outil des réponses efficaces à vos problèmes » [Lab Series], « des soins sérieux pour homme » [Nickel]

Source : adapté de Katalyse

**LA SEGMENTATION,  
COMMENT FAIRE ?**

La méthode de segmentation est la même qu'en B2C

2 remarques importantes :

- La dimension fonctionnelle devient prépondérante car les entreprises clientes ont souvent des problèmes techniques à résoudre
- Les clients B2B ont tendance à plus savoir ce qu'ils veulent

SEGMENTATION B2B

En première approche, une segmentation par industrie/secteur d'activité peut être intéressante car chaque secteur a souvent sa problématique spécifique et pondère les fonctionnalités d'un produit différemment (attention, ce n'est pas toujours le cas !!!)

La taille de l'entreprise cliente est un critère secondaire déterminant car dans la majorité des cas, les processus de décision (d'achat) sont très différents

- Le décideur est souvent un technicien ou un dirigeant dans une petite structure
- Le décideur est un acheteur dans une grande entreprise (et non pas l'utilisateur)

SEGMENTATION B2B

Vérifier les éléments suivants :

- Ai-je des segments dont les besoins, comportements, usages, problématiques sont bien distincts ?
- Mes segments sont-ils robustes, c'est à dire testés avec le client ?
- Ai-je une description suffisamment fine de mes segments ?  
Je dois pouvoir raconter leur histoire !
- Comment les ai-je appellés ?
- Combien y-en-a-t-il ?
  - 2 : pas assez
  - 15 : trop en première approche

AI-JE BIEN SEGMENTÉ ?

# LA CRÉATION DE VALEUR

# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

✧ Nouveauté



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Nouveauté
- ❖ Performance



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ✧ Nouveauté
- ✧ Performance
- ✧ Sur-mesure



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Nouveauté
- ❖ Performance
- ❖ Sur-mesure
- ❖ Réalisation du job



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ✧ Nouveauté
- ✧ Performance
- ✧ Sur-mesure
- ✧ Réalisation du job
- ✧ Design



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Nouveauté
- ❖ Performance
- ❖ Sur-mesure
- ❖ Réalisation du job
- ❖ Design
- ❖ Marque/statut



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

❖ Prix



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Prix
- ❖ Réduction du coût



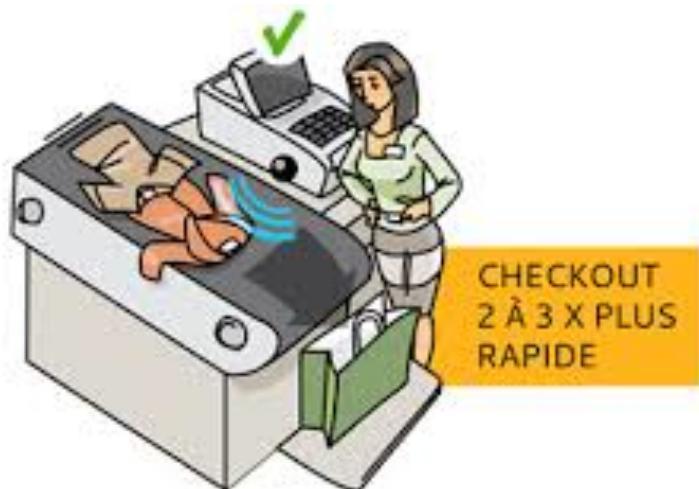
# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Prix
- ❖ Réduction du coût
- ❖ Réduction du risque



## QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Prix
- ❖ Réduction du coût
- ❖ Réduction du risque
- ❖ Amélioration expérience client/  
réduction des douleurs



# QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Prix
- ❖ Réduction du coût
- ❖ Réduction du risque
- ❖ Amélioration expérience client/  
réduction de douleurs
- ❖ Pratичité/facilité d'usage...



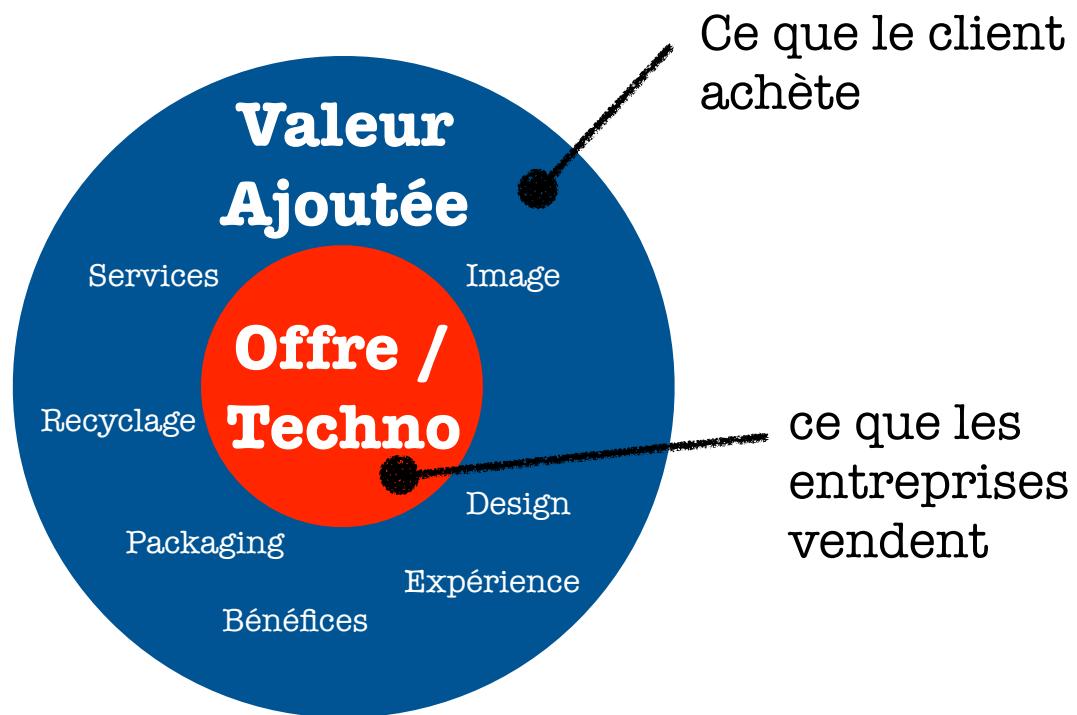
## QU'EST-CE QUI PEUT CRÉER DE LA VALEUR ?

- ❖ Prix
- ❖ Réduction du coût
- ❖ Réduction du risque
- ❖ Amélioration expérience client/  
réduction de douleurs
- ❖ Praticité/facilité d'usage
- ❖ Emotion



LA CRÉATION DE VALEUR  
PEUT ÊTRE PARTOUT !

Le client n'achète pas ce qu'on lui vend...



# LA CRÉATION DE VALEUR PEUT ÊTRE PARTOUT !

## Etapes du cycle d'expérience

Leviers de valeur ajoutée

	1. Achat	2. Livraison	3. Utilisation	4. Evolutions	5. Entretien	6. Elimination
Amélioration Productivité du client						
Simplification						
Rendre plus pratique						
Diminuer le risque						
Respect de l'environnement ...						

Source : adapté de Bluebiz united

# VALEUR CRÉÉE PAR LES MEILLEURS

Utilisation solution



Avant l'utilisation

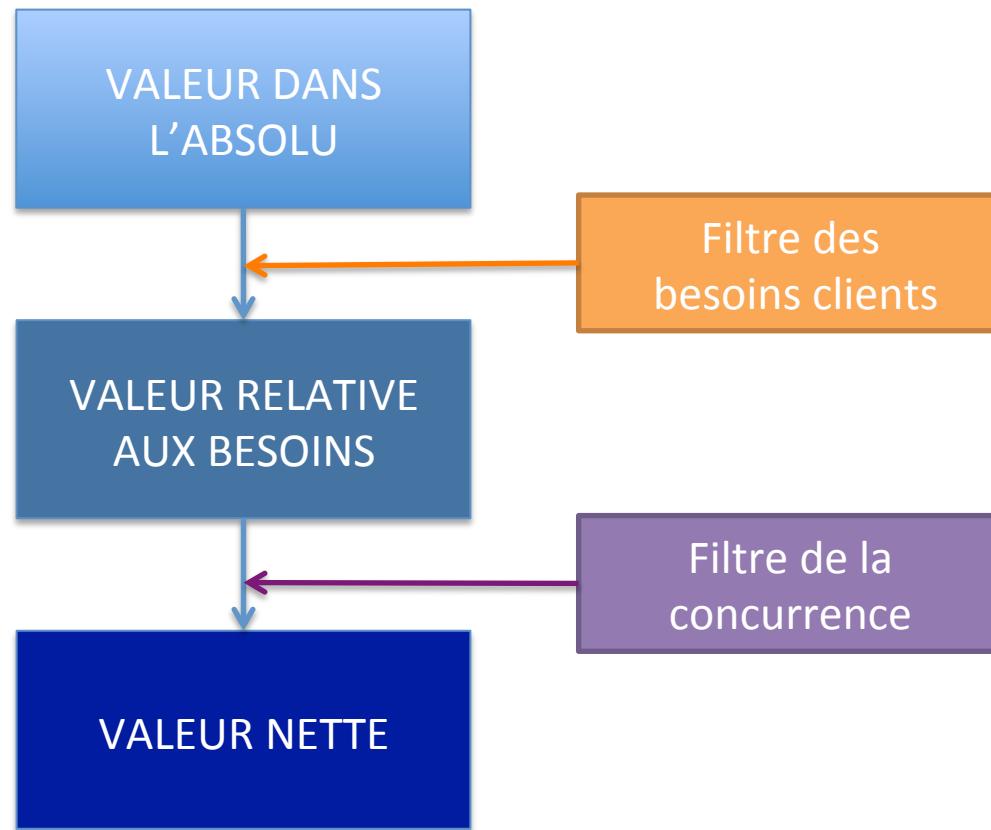
Utilisation solution

Après l'utilisation



ELLES ÉTIRENT LE CYCLE D'EXPÉRIENCE AU-DELÀ DE L'UTILISATION INITIALE

# MAIS LA VALEUR EST RELATIVE !



Source : Bell

EN CONCLUSION

VOS CLIENTS VOUDRONT EN FAIRE LE MOINS  
POSSIBLE !

ÉTUDES, TESTS, PROTOTYPES...

Dois-je réaliser un produit presque parfait puis le tester ?

Dois-je réaliser un produit satisfaisant, le tester puis le rendre parfait?

Quelle approche choisir ?

LE DILEMME DU PROTOTYPE

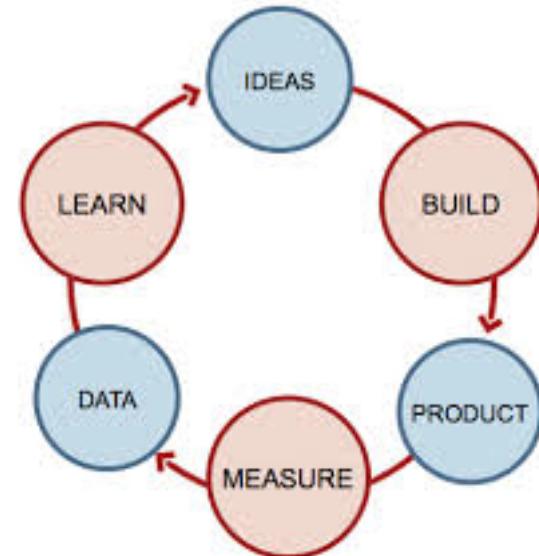
Réaliser un « produit minimum viable »\* c'est à dire un produit acceptable permettant au client de le tester les usages, les fonctionnalités et la proposition de valeur

Retourner au travail

Tester de nouveau

Renouveler les itérations

- Réduction des risques et des investissements
- Apprentissage auprès du client
- Proposition d'une solution pertinente



\*Source : Lean Startup, Eric Ries

LE DILEMME DU PROTOTYPE

1. Faire une liste des fonctionnalités qui vous semblent intéressantes
2. Tester leur valeur par l'intermédiaire d'une échelle du type Lickert :

Cette fonction est-elle :

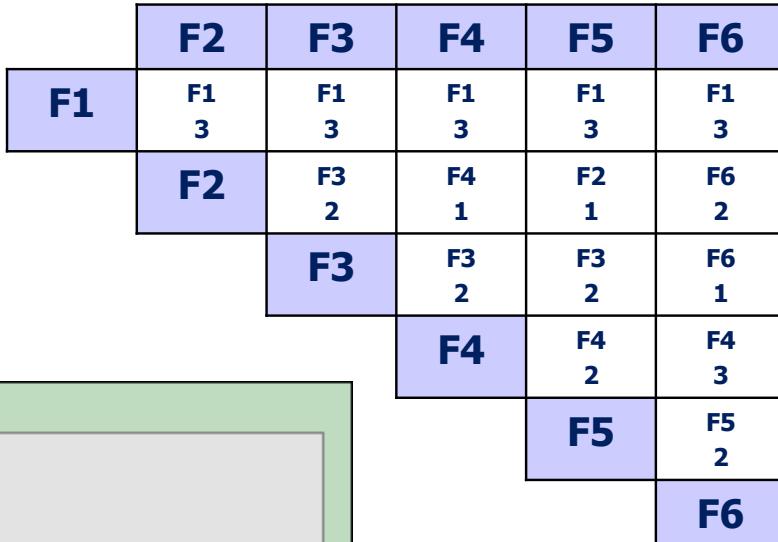
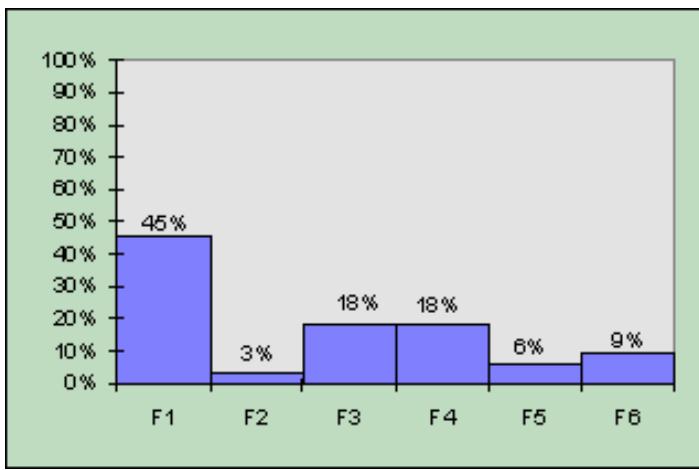
- Sans intérêt
- Un peu importante
- Importante
- Très importante
- Primordiale ?

QUELLES FONCTIONS DOIS-JE PROPOSER ?

### 3. Affiner la hiérarchisation des fonctions en effectuant un tri croisé

- Comparer les fonctions deux à deux
- Noter dans la case correspondante la fonction qui domine l'autre, avec une note de 1 (faible domination) à 3 (forte domination)
- Totaliser le nombre de points pour chaque fonction
- Calculer le pourcentage de répartition obtenu
- Représenter ces pourcentages sur un histogramme

QUELLES FONCTIONS DOIS-JE PROPOSER ?

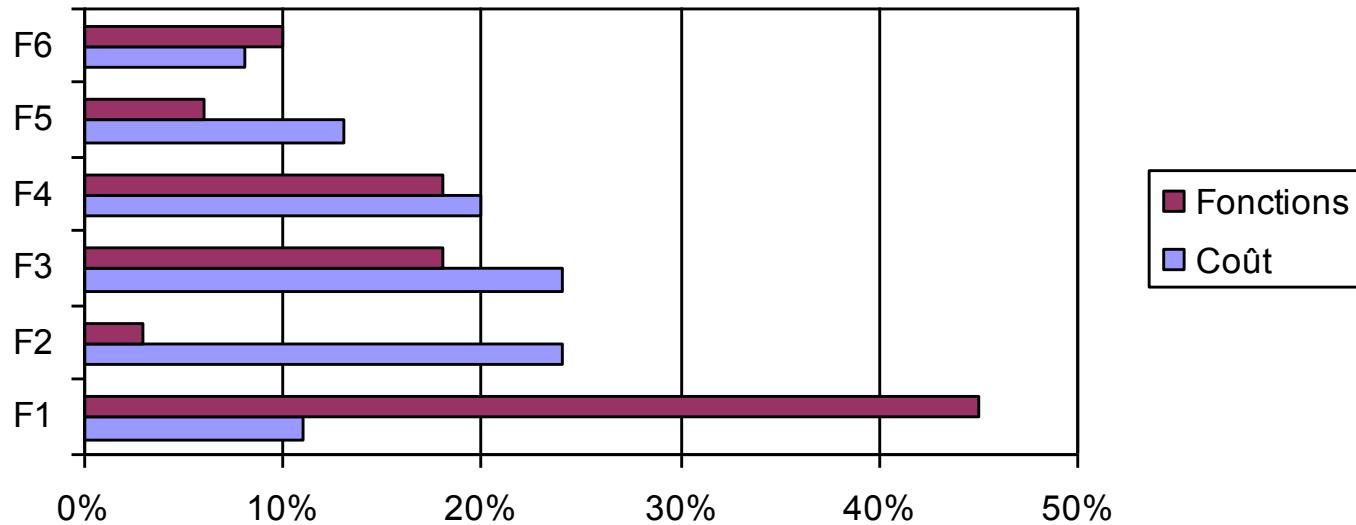


Fonctions	Notes	% total
F1	15	45%
F2	1	3%
F3	6	18%
F4	6	18%
F5	2	6%
F6	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

QUELLES FONCTIONS DOIS-JE PROPOSER ?

# Quel coût pour chaque fonction ?

## Histogramme des coûts par fonctions



Remarque : d'autres paramètres  
Sont parfois à prendre en considération  
Ex : vitesse de développement

QUELLES FONCTIONS PUIS-  
JE PROPOSER ?

Dans la majorité des cas, le client ne sais pas ce qu'il veut

Si vous le lui demandez, il vous dira plus performant et moins cher !

Les innovations majeures proviennent de l'observation puis de l'expérimentation

CONCLUSION

Objectif : filtrage d'idées de nouveaux produits

Avantages : la présence d'un produit en état de marche n'est pas nécessaire

Le test a un sens si le produit se différencie sensiblement d'un produit concurrent



## LES ÉTUDES DE CONCEPT

## LES 5 OBJECTIFS POURSUIVIS

1. Évaluer l'acceptabilité marketing de l'idée de nouveau produit ou service
2. Identifier les pistes d'amélioration ou de reformulation
3. Cerner la ou les cibles les plus réceptives à l'idée
4. Préciser le positionnement ou les axes de valorisation
5. Evaluer le marché potentiel en fonction de scénario de prix

LES ÉTUDES DE CONCEPT

## LES ÉTAPES D'UN TEST DE CONCEPT :

1. Consulter entre 50 et 200 personnes
2. S'assurer si possible de la représentativité
3. Choisir des personnes qui connaissent un minimum la thématique ou la catégorie de produit, une expertise est souhaitée s'il s'agit d'une innovation majeure
4. Décrire le produit/service de façon simple et claire : le produit/service doit être facilement assimilable (pré-tester la clarté de l'énoncé)

LES ÉTUDES DE CONCEPT

## 5. Evaluer à l'aide d'un questionnaire semi-ouvert les éléments suivants :

Éléments évalués	Questions d'étude
Clarté	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vérifier que le concept tel qu'il est énoncé est bien compris par la cible visée</li><li>▪ Valider le vocabulaire employé pour présenter le produit</li></ul>
Originalité	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluer la différentiation perçue par rapport aux produits concurrents</li></ul>
Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valider l'acceptation de la promesse par la cible</li><li>▪ Déterminer l'impact de l'essai préalable du produit sur l'acceptation finale</li></ul>
Utilité	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adéquation du produit aux attentes du marché</li></ul>
Attributs	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quels sont les critères de choix pour cette catégorie de produit ?</li></ul>
Freins et motivations	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recenser les facteurs qui sous-tendent l'achat et ceux qui le bloquent</li></ul>
Usage	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dans quelles conditions et comment le futur produit sera-t-il utilisé ?</li><li>▪ Quels sont les problèmes envisagés à priori ?</li></ul>
Améliorations	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quels sont les points faibles actuels ?</li><li>▪ Faut-il modifier radicalement le produit ?</li></ul>
Jugement global	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Déterminer l'intérêt global pour l'idée en tant que telle, et en comparaison avec des produits substituables</li></ul>
Intention d'achat	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Probabilité d'achat futur</li></ul>

## L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

L'introduction d'un visuel illustratif du produit donne une meilleure validité prédictive aux résultats que si l'on se contente de le décrire

L'administration par internet donne de bons résultats

La principale limite d'un test de concept est que les consommateurs surestiment leurs intentions d'achat (biais de complaisance vis-à-vis de l'enquêteur et/ou contrainte financière sous-estimée)

Dans la pratique, il faut au moins 80% de personnes favorables ou très favorables au concept pour que celui-ci ait des chances de succès

Si moins de 60% des répondants sont favorables ou très favorables, l'abandon du projet est plus raisonnable

Entre 60% et 80%, c'est la zone d'incertitude

LES ÉTUDES DE CONCEPT

## EXEMPLE DE CONVERSION DES INTENTIONS D'ACHAT ET ESTIMATION DU POTENTIEL DE VENTE

Modalités	Intentions déclarée	Facteur de conversion	Essai potentiel
Achèterait certainement	10%	0,8	8%
Achèterait probablement	50%	0,3	15%
Achèterait peut-être	10%	0,1	1%
N' achèterait probablement pas	10%	0,0	0%
N' achèterait certainement pas	20%	0,0	0%
<b>Total</b>	100%	-	<b>24%</b>

N.B : les facteurs de conversion sont difficiles à estimer surtout si le degré de nouveauté du concept est important car le consommateur a du mal à imaginer les usages et les bénéfices qu'il retirera du produit futur. Dans ce cas, même avec des scores mitigés il peut être judicieux de persévéérer car c'est le test d'usage qui se révèlera le plus décisif.

LES ÉTUDES DE CONCEPT

## **POUR APPROFONDIR**

### **Sur l'approche segmentation :**

Marketing Malpractice : the cause and the cure, *Clayton M. Christensen, Scott Cook, and Taddy Hall ; Harvard Business Review*

### **Sur l'approche création de valeur :**

Stratégie Océan Bleu, *Kim & Mauborgne*

The Customer- Centered Innovation Map, *Lance Bettencourt and Anthony Ulwick ; Harvard Business Review*

### **Sur l'approche « Lean »**

Lean Startup, *Eric Ries*