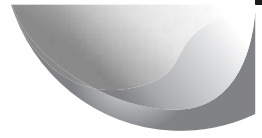


FONCTIONS de



Performance
industrielle

L'ENTREPRISE

Stratégie et marketing de l'innovation technologique



Créer les marchés de demain

Paul MILLIER

3^e édition

DUNOD

Du même auteur

Développer les marchés industriels, Dunod, Paris, 1995.

Le marketing des produits high-tech, outils d'analyse, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989.

Marketing the unknown, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

En collaboration avec Roger Palmer, *Nuts, Bolts and Magnetrans : A pratical guide for industrial marketers*, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

Les start-up high-tech, collectif coordonné par Michel Bernasconi et Mette Monsted Dunod, Paris, 2000.

L'étude des marchés qui n'existent pas encore, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

L'antibible du marketing et du management, Village Mondial, Paris, 2000.

Entrepreneuriat, collectif coordonné par Michel Coster, Pearson, Paris, 2009.

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2011

ISBN 978-2-10-056838-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*« Rien ne va de soi,
rien n'est donné,
tout est construit. »*

G. Bachelard

Remerciements

Je tiens à remercier tous les partenaires industriels avec lesquels j'ai eu la chance de pouvoir collaborer. Ils m'offrent depuis de nombreuses années la ressource la plus précieuse qu'un consultant chercheur puisse souhaiter : le terrain d'observation et de mise en œuvre.

Je remercie EMLYON, l'école où j'exerce avec fierté mon métier de professeur, pour m'offrir le cadre fructueux d'expérimentation des idées présentées dans cet ouvrage.

Je remercie enfin tendrement Pascale, ma femme, pour son inconditionnel soutien.

Table des matières

Remerciements	VII
Introduction	1
 Chapitre 1 Le mauvais ménage du marketing et de l'innovation	 3
L'innovation en berne	4
Assez !	4
2 sur 20 : peut mieux faire !	5
Exploitation <i>versus</i> exploration	7
Innovations d'exploitation	10
Innovations d'exploration	11
Quelques paradoxes apparents de l'innovation technologique	19
Faire une étude de marché	19
Identifier les besoins des clients	20
Recueillir un maximum d'information	
sur le marché avant de l'attaquer	22
Prendre la plus grosse part de marché possible	24
Planifier avant d'agir	28
De l'importance du marketing dans les projets d'innovation	30
Pour quoi est fait le marketing de l'innovation technologique ?	31
Pour qui est fait le marketing de l'innovation technologique ?	33
 Chapitre 2 Qu'est-ce que le marketing de l'innovation technologique ?	 39
Positionnement du marketing de l'innovation technologique	40
Un changement de philosophie	41
De l'idée au marché en trois temps	42
Deux manières d'innover	44

Le grand secret de l'innovation d'exploration :	
L'art de la conversation	46
Inverser la logique	48
Cycle de vie du projet d'innovation et notion d'état transitoire	53
Le cycle de vie du projet d'innovation	53
Existence d'un état transitoire	57
Notion clé d'investissement marketing	60
Chapitre 3 Problèmes marketing majeurs	71
Une richesse qui pose problème	72
Une dispersion sournoise	72
Deux attitudes face à un projet à fort potentiel	74
L'enthousiasme	74
Le désarroi	77
Les deux pièges de l'innovation	78
L'objet technique	78
Le mythe du gros marché	88
Chapitre 4 Réponse marketing de principe aux problèmes posés	103
Une réponse en deux étapes : foisonnement et focalisation	104
Le foisonnement	106
Aspect chaotique du foisonnement	106
La nécessité du chaos	108
La focalisation	111
Concentrer son énergie	111
Le syndrome de l'herbe plus verte	
et les étapes de l'apprentissage	113
Passer de la recherche au développement	116
La stratégie du pyromane	119
La focalisation par le co-développement	121
Les partenaires du co-développement	128
Trois principes pour franchir l'étape de focalisation	132
Nécessité de la phase de focalisation	134
Gestion de l'état transitoire	136
Ne pas dissocier foisonnement et focalisation	136

Gérer l'état transitoire comme un investissement	138
L'état transitoire en pratique	145
Chapitre 5 Analyse de la situation marketing	161
La segmentation du marché	165
La segmentation technique	169
La segmentation comportementale	172
La matrice de segmentation	175
Exploitation de la matrice de segmentation	179
Diagnostic de la situation marketing	182
Diagnostic technique	182
Diagnostic économique et commercial	183
Présentation des résultats du diagnostic	185
Exploitation du diagnostic	186
Chapitre 6 Construction progressive de l'activité	189
Règles de construction du plan d'attaque	190
Se fixer des objectifs intermédiaires	190
Construire son activité segment après segment	196
Verrouiller ses positions	201
Ajuster sa croissance à ses moyens et à ses ambitions	208
Prendre des décisions globalement cohérentes	209
Fixation de l'ordre d'attaque des segments	210
À chacun sa manière d'investir	210
Sur quels critères écarter un segment	211
Sur quels critères choisir les segments à attaquer	212
Représentation synthétique du plan de développement	214
Chapitre 7 Le plan d'action par segment	219
Principe d'élaboration du plan	220
Définition du but à atteindre	220
Bilan de la situation actuelle	223
Les actions à mener	225
Aborder correctement les clients	226
Deux stratégies d'attaque du marché	234
Positionnement relatif des deux stratégies	235

Caractéristiques générales de la stratégie de création du marché	240
Caractéristiques générales de la stratégie de volume	249
Synthèse comparative des deux stratégies	256
Conclusion	261
Back to basics	261
Bâtir la cathédrale de l'innovation	261
Des professionnels de l'innovation	263
Changer de point de vue	265
Fondamental état transitoire	266
Un marketing somme toute assez universel	268
Bibliographie	269
Index	271

Introduction

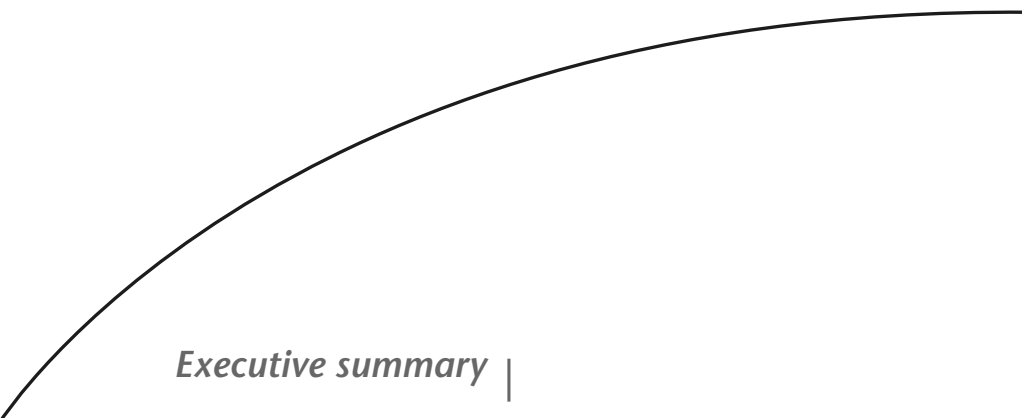
Pas de cosmétique

Attention, faire le marketing de l'innovation ne consiste pas simplement à lire un livre de marketing de base et à en mettre une petite couche sur une nouveauté. Cela s'appelle faire de la cosmétique. Au contraire, le marketing de l'innovation est une discipline à part. Il a une philosophie, des principes, des règles, des méthodes, un positionnement et un champ d'application bien à lui. Aussi, en restant inconscient à cette différence, même l'expert en marketing risque de passer à côté d'une réalité masquée par les outils mêmes qu'il utilise pour analyser le marché et agir envers lui.

En revanche découvrir le marketing de l'innovation permettra au lecteur de plonger dans le monde mystérieux et paradoxal de l'innovation. En effet, c'est bien un monde nouveau que l'on doit explorer pour innover, en travaillant hors de sa zone de confort, en d'autres termes en se mettant en danger. Par rapport au manager efficace programmé pour atteindre des objectifs en fixant et optimisant les moyens, l'innovateur s'engage au contraire dans un chemin dont il ne connaît pas l'issue. Pour lui, l'objectif est précisément de définir l'objectif ! De même, contrairement au manager efficace qui cherche à évacuer l'ambiguïté et l'incertitude le plus vite possible, l'innovateur sait qu'il faut vivre avec, qu'il faut en discuter, lui tourner autour, rebondir dessus pour faire le saut créatif qu'il ne peut imaginer au démarrage de sa réflexion.

Chapitre 1

Le mauvais ménage du marketing et de l'innovation



Executive summary |

- ▶▶ **L'innovation** pose problème en général et plus encore aux entreprises françaises. On peut se demander comment cela est encore possible alors que le marketing et le management stratégique sont enseignés partout dans le monde depuis si longtemps. C'est qu'en vérité, il y a deux manières d'agir sur le monde qui nous entoure et que le marketing tel qu'on le présente la plupart du temps est adapté à l'une et pas à l'autre.
- ▶▶ **À ce titre**, on ne fait pas ici d'opération cosmétique qui consisterait à mettre une petite couche de marketing « ordinaire » sur l'innovation. Comme innover reste exceptionnel dans la vie des entreprises, si l'on veut réussir des choses exceptionnelles, il faut faire des choses exceptionnelles, en l'occurrence : le marketing de l'innovation.

L'innovation en berne

Assez !

Raaah au secours ! Savez-vous qui a inventé¹ :

- la montre de plongée ?
- l'ordinateur personnel (aussi appelé PC) ?
- l'assistant personnel (aussi appelé PDA) ?
- le test de dépistage du sida ?
- le baladeur à disque dur ?

Les réponses les plus couramment données à ces questions sont :

- c'est Rolex qui a inventé la montre de plongée ;
- c'est IBM qui a inventé l'ordinateur personnel, le PC ;
- c'est Palm qui a inventé le PDA ;
- c'est un américain qui a inventé le test de dépistage du sida ;
- c'est Apple qui a inventé le baladeur à disque dur.

En réalité, c'est :

- Lip une entreprise française qui a inventé la montre de plongée et c'est Blancpain, un Suisse, qui l'a lancé sur le marché et Rolex qui l'a popularisée ;
- André Truong, PDG de l'entreprise française R2E, qui a inventé l'ordinateur personnel et ce sont IBM, HP, Dell et Compaq qui en ont récolté les fruits ;
- F. Mizzi, un chercheur de l'École des Mines, qui a inventé le PDA et ce sont Palm, HP et Compaq qui les vendent ;
- Stratis Avraméas, un chercheur du CNRS, qui a inventé le test de dépistage du sida et c'est Meerbug Pharmacy un groupe néerlandais qui a déposé le brevet et qui l'exploite ;
- Archos, un fabricant français, qui a inventé le lecteur MP3 à disque dur et c'est Apple qui en tire le plus de profit avec son iPod.

En d'autres termes, en France, on sait mieux faire des inventions avec de l'argent que de l'argent avec des inventions. En effet, tous ces exemples montrent que nous ne manquons ni d'inventeurs, ni de bonnes idées. En revanche, pour ce qui est de faire des affaires à partir de ces idées, nous nous faisons allègrement doubler par des concurrents étrangers. Ces exemples prouvent aussi qu'il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées pour créer de la valeur pour son entreprise ou pour son pays. Il faut en plus savoir transformer les inventions en innovations et savoir valoriser correctement ces

¹ Exemples tirés de *Capital*, août 2005.