LORD INNOVATIONS inc.

Pour une croissance soutenue

LA COMMERCIALISATION D'UN PRODUIT INNOVANT B2B

Auteurs :

Linda Lord, Patrick Sirois, Jean-Pierre Dubé, Michel Landry, Nicolas Barrière, Frédéric Lucas, Benoit Sarazin, Alain Boudreau, Christian Barbaray, Paul Millier.

Projet collaboratif :
présenté et offert par www.linda-lord.com

©Droits d'auteur 2015 **Lord Innovations inc.** | Tous droits réservés Conception graphique : Sylvie Bélanger, **Alternance Multimédia**
Le contenu des articles de ce livre numérique est la propriété respective de chaque auteur.

TABLE DES MATIÈRES

10 règles pour mieux commercialiser un produit innovant 5

Tuer le processus Stage-Gate 8

Innovez et commercialisez vite et mieux avec le Lean Startup 10

Innovation et commercialisation – et vous, où vous situez vous comme consommateur?. . 12

Innovation de rupture : comment se protéger des copieurs?. 15

8 signes que vous devriez investir en inbound marketing 17

5 techniques pour réduire la durée du cycle de vente 20

Vidéo Marketing : Les 9 étapes pour réussir un projet vidéo ou une animation (Doodle) . . 23

Les dix-neuf impacts de la Satisfaction client dans la Rentabilité des Entreprises 26

La typologie ; segmentation du futur 28

C'est un plaisir de vous offrir le livre électronique « La commercialisation B2B d'un produit innovant » qui rassemble 10 articles publiés par des blogueurs actifs auprès des dirigeants d'entreprises innovantes.

Si vous dirigez une entreprise ou travaillez en appui à la croissance des entreprises, il y a de fortes chances que les sujets sélectionnés dans ce livre rejoignent plusieurs de vos champs d'intérêt.

Vous aimez les affirmations-chocs qui brisent les paradigmes, vous serez bien servi par celle de Patrick Sirois « Tuer le processus Stage-Gate ».

Vous cherchez des approches qui accélèrent le développement et la commercialisation de produits innovants, vous serez enchanté par le Lean Startup que propose Jean-Pierre Dubé.

Vous aimez prendre de petites pauses de lecture tout en découvrant des experts-blogueurs passionnés par le même sujet que vous, ce livre est justement conçu dans cette optique.

…

Je m'arrête ici, vous pourrez ainsi commencer dès maintenant à découvrir ces 10 articles tout aussi intéressants les uns que les autres.

Bonne lecture!

Vous êtes libre d'offrir ce livre numérique, disponible à **www.innoveretvendre.com**.

LES AUTEURS

Dix personnes ont participé à la rédaction de ce livre électronique.

Linda Lord
Stratège en développement de marché et marketing d'innovations.
Fondatrice de Lord Innovations

linda-lord.com

Patrick Sirois
Ingénieur, entrepreneur et consultant en innovation
Fondateur de Triode

blogue.triode.ca

Jean-Pierre Dubé
Ingénieur, administrateur de société, conférencier et stratège
Fondateur de JPD Conseil

jeanpierredube.com

Michel Landry
Expert conseil en innovation
Fondateur de L Tech Solution

ltechsolution.com

Nicolas Barrière
Stratège en marque numérique
Co-fondateur de Guarana Marketing

guaranamarketing.com

Frédéric Lucas
Expert et chef de file en performance de forces de vente
Fondateur de Prima Ressource

primaressource.com

Benoit Sarazin
Expert de l'innovation de rupture
Fondateur de FarWind Consulting

farwind.com
benoitsarazin.com

Alain Boudreau
Stratège Marketing et ventes B2B
Associé fondateur de VSM

vsmmarketing.com

Christian Barbaray
Expert en études marketing clients
PDG Fondateur - INIT Marketing

init-marketing.fr

Paul Millier
Professeur de marketing et de management de l'innovation à l'École de Management de Lyon

blog-innovation.com

10 règles pour mieux commercialiser un produit innovant

Linda Lord

Stratège en développement de marché et marketing d'innovations.
Fondatrice de Lord Innovations

linda-lord.com

Voici 10 règles pour vous permettre de célébrer plus souvent la vente d'un produit innovant. Ces règles couvrent un large spectre ; de l'idée au marché.

1. Ayez une vision claire et inspirante de votre projet de commercialisation.

Élaborez non seulement une bonne stratégie de commercialisation, mais alignez votre projet sur une cause ou une valeur personnelle. Cela vous permettra de plus facilement devenir un chef de file. Vous pourrez ainsi former une meilleure équipe plus motivée à atteindre vos objectifs.

2. Apprenez à valser avec le risque.

Peter Drucker, un expert américain en management, souligne qu'innover n'est pas un gage de réussite. Pour commercialiser une innovation, il est préférable de croire en votre produit au point de ne pas pouvoir imaginer la société sans lui. Cette conviction vous permettra de vous ajuster à la situation et de mieux passer à travers le processus de commercialisation. L'innovation même adéquatement préparée implique nécessairement des risques.

Anticipez les risques inhérents à la commercialisation. Une fois ces risques mesurés et la vision mûrement réfléchie, passez à l'action. Vous apprendrez en dansant.

3. Assurez-vous d'avoir un bon environnement d'affaires

La commercialisation d'un nouveau produit est complexe et demande autant sinon plus de préparation et d'efforts que sa phase de développement. Pour avoir une vision claire du chemin à parcourir, pour établir un bon plan de match avec les bonnes ressources, entourez-vous d'experts dans le domaine, des gens d'expérience en commercialisation d'innovations.

4. Informez-vous des différentes étapes à franchir

Pour mieux commercialiser, ne sautez pas d'étapes. Commencez par le marketing, c'est l'ingénierie de la vente. Concevez les machines de production avant de passer à la production.

Le processus de commercialisation réunit un ensemble d'actions coordonnées qui se réalisent en parallèle du processus de développement d'un produit dont voici les 3 principales phases :

1. La cueillette d'informations et l'évaluation du marché
2. Le test du produit auprès des clients et, le cas échéant, en laboratoire d'homologation
3. L'élaboration et la mise en action du plan de lancement sur le marché

5. Pensez propriété intellectuelle

Une bonne stratégie de propriété intellectuelle fait partie intégrante du processus de développement d'une PME innovante. Constituez un actif de propriété intellectuelle (brevet, marque de commerce, nouveau processus d'affaires, secret industriel, etc.) pour assurer une croissance d'entreprise qui générera un bon retour sur investissement, de bonnes redevances. Cet actif, tout comme un titre foncier pour un terrain, peut-être acheté, vendu ou échangé, en tout ou en partie.

Avant même de procéder à la recherche et au développement d'un produit, effectuez une recherche d'antériorités. Vous pourrez mieux vous enligner sur le développement d'une solution d'avant-garde. Cette démarche assurera par surcroît d'utiliser une technologie qui n'est pas la propriété d'une autre entreprise, ce qui pourrait miner sérieusement la valeur de votre technologie originale.

6. Identifiez quelques clients potentiels prêts à collaborer et crédibles

En identifiant des clients crédibles, la commercialisation de votre produit pourra s'accélérer, car ces clients pourront même servir de vitrine technologique. De plus, les réactions de ces clients permettront de bénéficier d'une meilleure connaissance des besoins du marché cible et de raccourcir votre cycle de vente.

7. Précisez votre proposition de valeur

La proposition de valeur est le bénéfice que l'entreprise créée pour un client. C'est une des composantes les plus importantes d'un modèle d'affaires. Elle permet de séduire une clientèle et d'assurer le succès de commercialisation.

Définissez une proposition pour chaque segment de marché, une plus-value pour laquelle vos segments de clients choisiront votre produit plutôt qu'un autre. Pensez non seulement aux éléments quantitatifs tels que le prix, la proximité ou le délai de livraison, mais aussi aux éléments qualitatifs tels que le design, le service à la clientèle, l'expérience client. Validez cette proposition sur le terrain. N'oubliez pas d'utiliser le vocabulaire de la clientèle cible.

8. Identifiez et qualifiez de bons partenaires stratégiques

L'établissement d'alliances stratégiques vous permet d'ajouter une valeur à votre entreprise. Les alliances les plus souvent établies sont des ententes de commercialisation.

Dans la phase d'introduction sur le marché d'un produit innovant, choisissez vos partenaires commerciaux en fonction de leur capacité à créer de la demande. Vérifiez s'ils peuvent rendre un service d'assistance et de vente de votre produit. Vérifiez s'ils ont un niveau de compétences et une base de clients établie sur votre marché cible.

9. Utilisez les médias pour mettre en valeur votre produit innovant

Développez le réflexe d'entretenir une bonne relation avec les agents de communication. Ils aiment recevoir de l'information sur une innovation, car ils sont toujours à l'affût d'information qui apporte une nouveauté intéressante. Une telle information leur donne l'occasion de bien remplir leur mission. Pourquoi s'en priver?

Les médias sont l'un des outils de promotion avec le meilleur potentiel de retour sur investissement et un vecteur d'information extraordinaire pour la promotion d'un produit.

10. Assurez-vous d'avoir accès à du financement

N'attendez pas à la phase de pré-commercialisation pour trouver du financement. Les partenaires financiers sont plutôt rares à cette étape de réalisation ou ils sont trop gourmands. Vous devrez répondre à des questions dont vous n'aurez pas toujours les réponses. Bien avant cette étape souvent décisive, assurez-vous d'avoir accès à du financement tant privé que public.

Voilà, vous sentez-vous plus prêt à sabrer le champagne? Chaque règle peut vous permettre d'établir une base encore plus solide afin d'arriver à ce grand jour. Rappelez-vous que le chemin est aussi important que l'atteinte du but, savourez chaque petite victoire.

À propos de Linda Lord

Linda est reconnue comme stratège en développement de marché et marketing d'innovations. Passionnée par l'excellence en affaire, elle utilise des approches novatrices pour aider les dirigeants de PME à séduire et fidéliser leur clientèle cible et à implanter de meilleures pratiques dans leur entreprise.

Conseillère accréditée du Réseau conseil en technologie et innovation, elle cumule 30 ans d'expérience dans l'environnement entrepreneurial B2B auprès des décideurs. Linda a accompagné 600 entrepreneurs individuellement dans leur entreprise. Elle collabore avec différents partenaires publiques et privés qui ont pour principale clientèle les PME.

Linda est fondatrice de Lord Innovations, une entreprise qui offre des services en marketing stratégique et opérationnel pour accélérer le développement de marchés interentreprises.

Le blogue de Lord Innovations « Innover et vendre » permet de recevoir des conseils pratiques, des témoignages, des expériences et des trucs pour aider à améliorer ses compétences en commercialisation.

Tuer le processus Stage-Gate

Patrick Sirois

Ingénieur, entrepreneur et consultant en innovation
Fondateur de Triode

psirois@triode.ca blogue.triode.ca

Récemment, lors d'un atelier de Design Thinking, les participants ont commencé à parler des problèmes auxquels font face leurs organisations. Il n'a pas fallu longtemps pour que le processus Stage-Gate (Étapes/Portes) fût le principal sujet de discussion. Certains ont mentionné qu'ils envisageaient de tuer leur processus Stage-Gate parce qu'ils le trouvent trop volumineux, trop compliqué, et une grande perte de temps pour leurs entreprises.

Le processus Stage-Gate est devenu populaire dans les années 80, quand le livre «Winning at New Products» a été publié. De nombreuses entreprises se sont lancées dans le processus de stage-gating dans l'espoir de créer le prochain produit ou technologie innovateurs. Cependant, un certain nombre d'articles et de preuves empiriques montrent que le processus Stage-Gate n'empêche pas l'échec lors d'un lancement ni une garantie de succès, et crée en fait beaucoup de pertes dans le processus de développement de produits.

Pourquoi le processus de stage-gating ne fonctionne-t-il pas?

Le processus Stage-Gate est construit autour de l'EXÉCUTION. Mais le processus d'innovation doit d'abord être construit autour de l'EXPLORATION et se concentrer sur l'EXÉCUTION uniquement dans les 2-3 dernières phases. En d'autres termes, l'innovation n'est pas linéaire, mais le processus Stage-Gate l'est. Voilà pourquoi la plupart de ce qu'on appelle les « projets d'innovation » commencent par une SOLUTION, alors qu'en fait, ils devraient commencer avec un BESOIN à combler, un point de douleur et saisir l'espace blanc, comme décrit par Mark W. Johnson dans son livre « Seizing the White Space: Business Model innovation for Growth and Renewal ».

Pour innover, les entreprises doivent adresser les besoins des clients non satisfaits dans leurs marchés actuels, servir entièrement de nouveaux clients ou de nouveaux marchés et pouvoir répondre (de façon agile) aux changements tectoniques dans la demande du marché, la politique gouvernementale, et les technologies qui touchent des industries entières.

La véritable innovation a besoin d'espace pour explorer et laisser les idées originales se transformer en une nouvelle solution qui ressortira des besoins non satisfaits et des contraintes partagées par le client. À ce point, essais et erreurs sont importants afin d'augmenter votre connaissance du marché et améliorer le taux de succès. Ceci est une étape que la plupart des ingénieurs ont de la difficulté !

Il devient évident que le processus Stage-Gate n'est pas assez souple pour la nouvelle réalité d'affaires. Le partage des connaissances est plus facile que jamais. Vous ne pouvez pas compter sur les nouvelles technologies ou le dernier produit développé. Vous devez augmenter le rythme et pour le faire, vous devez attaquer sur plusieurs fronts simultanément.

Malheureusement, notre formation d'ingénierie valorise les procédures et les contrôles, ce qui est exactement le focus du processus Stage-Gate. Je suis d'accord que les dernières étapes de tout processus d'innovation doivent être construites autour de procédures et de contrôles. À ce moment, vous devez vous concentrer sur la mise en production du produit. Mais les premières étapes devraient se concentrer sur la connaissance du client et la façon de tirer parti de vos capacités (technologiques, la main-d'œuvre, etc.) pour répondre à leurs besoins non satisfaits. Les quelques premières étapes nécessitent des allers-retours et apprentissages… qui sont difficiles à accepter pour un ingénieur !

Quel sera le prochain processus? Qui sait !? Mais je peux vous dire que le processus Stage-Gate est en train de perdre son emprise et que vous avez besoin de lâcher les procédures et les contrôles si vous voulez accélérer l'innovation dans votre organisation.

À propos de Patrick Sirois

Ingénieur, entrepreneur et consultant en innovation, Patrick est le président de Triode. Fort de plus de 16 ans d'expérience en innovation et gestion de projets chez plusieurs clients de grande envergure, Patrick a principalement œuvré dans l'aéronautique, les équipements de transport et le matériel médical.

Patrick a fondé Triode, une entreprise spécialisée dans le développement de nouveaux produits et services pour des industries variées et complexes telles que les équipements médicaux et le transport.

Les sujets du blogue de Triode portent sur l'innovation, la stratégie de produits, la recherche qualitative, le chef de produits et le design thinking.

Innovez et commercialisez vite et mieux avec le Lean Startup

Jean-Pierre Dubé

Ingénieur, administrateur de société, conférencier et stratège
Fondateur de JPD Conseil

jeanpierredube.com

Nous rencontrons régulièrement des entreprises en démarrage qui échouent et des entreprises qui lancent des produits et des services innovateurs mais qui ne trouvent pas preneur.

Plusieurs croient faussement qu'il suffit de trouver une idée géniale, d'y mettre le temps et l'argent pour la développer pour avoir du succès. Malheureusement, cette idée géniale ne répond pas toujours à un réel besoin des clients visés.

L'économie et nos besoins évoluent avec une telle rapidité et imprévisibilité, que l'innovation devient une obligation pour assurer la pérennité de votre entreprise. Il est toutefois futile de tenter de prévoir vos ventes associées à un nouveau produit, service ou entreprise. Vous vous tromperez sûrement.

> « La seule chose dont on soit sûr, en ce qui concerne l'avenir, c'est qu'il n'est jamais conforme à nos prévisions. »
>
> Jean Dutourd

C'est la raison pour laquelle les prévisions de ventes dans les plans d'affaires sont un gaspillage selon la pensée **Lean**. Comme vous ne pouvez pas apprendre à nager en restant sur le bord de la piscine, vous ne pouvez pas prévoir vos ventes en rédigeant un plan d'affaires. C'est en tentant de vendre votre idée que vous découvrirez rapidement s'il y a des clients intéressés à celle-ci et la valeur qu'ils lui attribuent.

Inspiré des principes du **Lean** qui accélère vos processus d'affaires, le **Lean Startup** accélère le développement et la commercialisation de votre nouveau produit, service ou entreprise.

Le **Lean Startup** utilise plusieurs boucles rapides de rétroaction afin de :

1. Produire un prototype minimalement viable de votre nouveau produit, service ou entreprise. Vous n'avez pas besoin de définir tous les détails de vos idées pour les tester. La perfection est l'ennemi du bien.
2. Mesurer la réaction du marché en commercialisation aussitôt que possible ce premier prototype.
3. Apprendre des résultats obtenus afin d'améliorer vos idées. Retournez à l'étape 1 pour produire et tester un nouveau prototype de votre produit, service ou entreprise.

Le **Lean Startup** vous encourage à adopter le point de vue d'un explorateur lorsque vous développez une nouvelle idée. Partez d'une première idée pour progressivement découvrir les comportements et les préférences de vos clients.

Vos clients sont ainsi mis au cœur de la conception de votre produit, service ou entreprise. À quoi bon respecter votre budget et votre échéancier si vous êtes en train de concevoir quelque chose dont personne ne voudra?

À propos de Jean-Pierre Dubé

Jean-Pierre est ingénieur, administrateur de société, conférencier et stratège. Il a conseillé plus de 600 entreprises dans une dizaine de pays depuis 1990.

Jean-Pierre a fondé JPD Conseil, un cabinet conseil en stratégie et opérations qui accompagne à long terme les entrepreneurs et les gestionnaires pour mieux concevoir, produire, distribuer et vendre leurs produits et services afin de propulser leur entreprise.

Le blogue de JPD Conseil permet de découvrir des conseils pratiques et exclusifs pour améliorer sa stratégie et ses opérations.

Innovation et commercialisation – et vous, où vous situez-vous comme consommateur?

Michel Landry

Expert conseil en innovation
Fondateur de L Tech Solution

ltechsolution.com

Subjectif vs objectif

«J'ai une clientèle fidèle qui me suit depuis des années, ils vont vraiment aimer mon Innovation !» Attention, ce n'est pas nécessairement vrai.

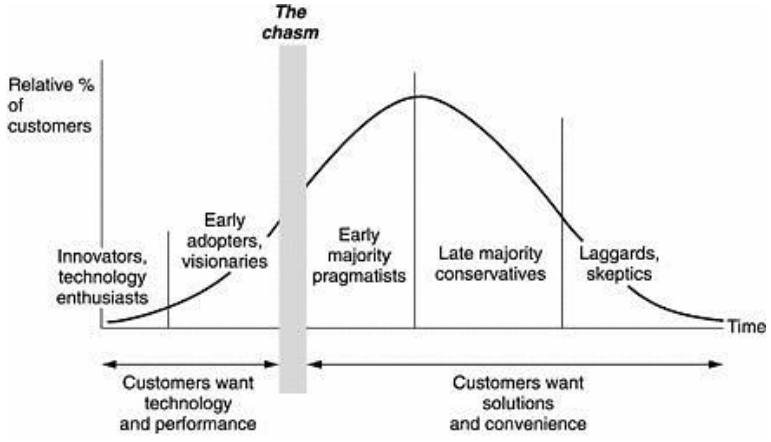
Plus votre Innovation est radicale plus vos segments de marchés traditionnels deviennent 'disons' inutilisables. Il devient périlleux pour les entreprises d'utiliser leurs segments de marché traditionnels pour commercialiser leur Innovation. Ou plus dangereux encore, d'utiliser ces segments pour analyser la valeur de l'innovation en soi, il pourrait en résulter une valorisation négative pour une bonne idée.

En fait, plus votre innovation est importante (radicale, rupture …) plus votre segmentation de marché devra être basé sur le comportement social des gens, que vous soyez B2B ou B2C. Il s'agit donc d'une approche plus subjective, alors que les traditionnels segments de marché sont plutôt basés sur des éléments objectifs et mesurables.

Subjectivité et éléments sociétaux pour l'innovation – plutôt que – objectivité et éléments mesurables pour les affaires classiques, voilà un changement de paradigme pas banal.

Le gouffre et le 16%

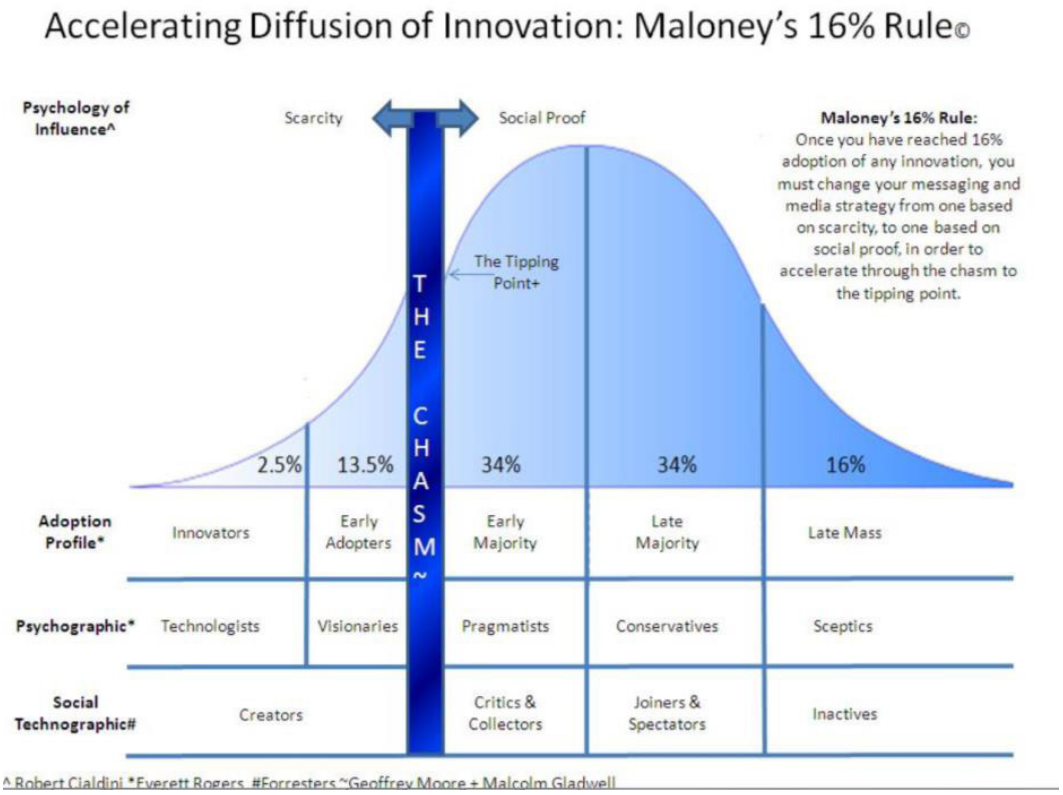
Depuis la fameuse théorie d'Everett Rogers *'Diffusion of Innovation' (1962)*, ils sont quelques-uns à s'être penchés sur le comportement des gens en matière d'innovation et tenter d'en créer un schéma. L'un de ces ouvrages nous vient de Geoffrey Moore dans son livre *Crossing the Chasm* (1991, révisé 1999)



Le gouffre (chasm) de Moore est important. Il définit un point de rupture séparant **deux grands types d'utilisateurs** dans la société. En amont du gouffre les gens veulent de nouvelles technologies afin de performer, ces gens n'ont pas peur des innovations radicales. En aval du gouffre les gens veulent plutôt des solutions et quelque chose d'utile à leur vie, ces gens sont plus pragmatiques et analyseront si cette innovation apporte quelque chose d'utile à leurs vies. Il est donc judicieux d'ajuster son message. Plus encore, votre message doit s'ajuster dans le temps en fonction du cycle de vie de votre innovation.

Lors de sa mise en marché, votre produit sera perçu comme très novateur, vous parlerez donc de nouvelles technologies et de nouveautés puisque c'est ce dont vos premiers acheteurs veulent entendre. Après un certain temps sur le marché, vous parlerez de solutions, d'utilités, puisque la majorité aura eu le temps d'assimiler et d'accepter votre innovation.

Chris Maloney fait référence à l'importance de cette variation dans le message dans son ouvrage *16% rule*, avec un excellent graphique réunissant les principes de Cialdini *Principle of persuasion (1984)* Rogers *Diffusion of Innovation (1962),* Moore *Crossing the Chasm (1991),* Caldwell *Tipping the point (2000),* tous traitant du même sujet mais sous différents angles.



Maloney explique qu'il est primordial de changer de message lorsque vous avez atteint le gouffre de Moore (16% de la population) et tentez d'atteindre la majorité qui elle demande un produit éprouvé.

Il faut en comprendre que lorsque vous innovez, vous offrez possiblement le même type de produit dans le même segment de marché classique mais l'ajout de votre innovation vous fera basculer vers une autre catégorie d'utilisateurs, il faut être prudent.

Une bonne maitrise de l'ensemble de ces principes accélèrera la mise en marché de votre innovation et en augmentera son cycle de vie.

Ça se passe à la phase de développement

Il est possible d'utiliser ces études surtout dédier à la commercialisation, à des fins de développement. Ainsi, afin d'être stratégique dans leurs approches, les entreprises peuvent décider de retenir un peu l'importance de leur innovation en phase de développement et ainsi ne pas franchir le gouffre de Moore en amont et se retrouver 'uniquement' dans une population plus rare (16%).

En d'autres termes, une innovation trop radicale trouvera difficilement preneur chez les pragmatiques, conservateurs et surtout les sceptiques. Il devient donc judicieux de prendre un certain recul et ne pas penser uniquement 'technologie' (combien facile comme réflexe), en **innovation il faut penser aussi 'société'** et analyser ce que celle-ci est prête à accepter. Une stratégie d'innovation un peu plus incrémentale aura peut-être un meilleur succès, et ce pour la même idée.

À l'opposé, les entreprises qui veulent se définir une image d'innovateur hors pair, choisiront volontairement d'aller chercher les '*early adopters, visionnaires, creators',* avec des innovations disons plus extravagantes. Cette catégorie d'acheteur deviendra probablement leurs champions de vente puisque les pragmatiques les regardent de près et attendent leurs verdicts …!

Il n'y a pas de mauvaises réponses, que des choix corporatifs et ils ne sont pas faciles. Le type de produit ou service que vous offrez, le cycle de vie, les segments de marché … bref, tous cela compte pour beaucoup dans vos prises de décision. Ce qu'il faut retenir est le fait que vous avez un certain contrôle en phase de développement afin de faciliter la commercialisation de votre Innovation, tout ceci afin d'obtenir un beau succès commercial et ainsi rentabiliser vos efforts …! C'est un pensez-y bien! Bonne chance!

Petite question, et vous, où vous situez-vous comme consommateur?

Soyez visionnaire, innovez avec stratégie !

À propos de Michel Landry

Michel a un parcours professionnel de plus d'une trentaine d'année. Il possède une expérience pratique en entreprise, de la PME à des fonctions de Directeur R&D et de Chef de l'Innovation au niveau international.

Michel a fondé L Tech Solution, un cabinet Expert Conseil en Innovation qui accompagne dirigeants et gestionnaires dans l'atteinte de résultats tangibles en Innovation. Un service conseil et un service de formation de niveau supérieur sont offerts pour performer en Innovation.

Innovation de rupture : comment se protéger des copieurs?

Benoit Sarazin

Expert de l'innovation de rupture
Fondateur de FarWind Consulting

farwind.com benoitsarazin.com

C'est la question que l'on m'a posée lors d'une conférence. Les entreprises pensent immédiatement aux brevets. Mais la réponse n'est pas là. La parade se trouve dans la façon dont vous déployez votre innovation sur le marché.

La réussite de votre innovation de rupture réside dans l'aveuglement de vos concurrents :

Voici les étapes que vous devez suivre dans votre stratégie d'innovation de rupture pour développer votre marché en évitant d'être copié :

1. **Lancez-vous sur un petit marché :**

Vous testez le marché. Vos concurrents n'y prêteront aucune attention : ils ne chercheront pas à vous imiter, parce que leur attention se porte sur les marchés de masse.

2. **Vos concurrents trouvent votre innovation inutile, mais vos clients l'adoptent…**

Vous sortez du schéma mental dominant de votre secteur. Par votre innovation de rupture, vous proposez un produit hors normes qui répond à des besoins latents insatisfaits. Vos concurrents le jugent sans avenir… Ils ne chercheront pas à le copier! Par exemple, lorsque les Crocs furent lancés, les professionnels du secteur de la chaussure n'en voulaient pas!

3. **Sur votre niche, vous constituez une communauté de clients fidèles.**

Vous confortez votre position en améliorant constamment le produit et en créant un lien fort avec les premiers clients qui l'ont adopté. Vous étiez le précurseur, vous devenez la référence au fur et à mesure que la communauté s'agrandit. Dans cette phase, les concurrents sous-estiment le potentiel de votre offre parce que votre solution est en marge des solutions traditionnelles. Vous êtes seul sur votre marché.

4. **Votre marché a grandi.**

La communauté a grandi et votre chiffre d'affaires commence à intéresser vos concurrents. Mais c'est trop tard : même s'ils commencent à vous imiter, votre marque est, aux yeux du public, la référence. Au fil du temps, vous avez acquis un savoir-faire spécifique aux besoins de ce marché que vos concurrents n'ont pas. Vous pouvez donc conforter votre position et vos marges en gardant votre longueur d'avance.

Chez vos concurrents, les dirigeants ne font confiance qu'aux concepts qui ont fait leurs preuves. Ils ne croient pas à ce qui est hors du schéma mental de votre secteur… Ils ne voient pas le po-

tentiel immense d’une innovation de rupture, alors que vos clients l’ont compris! C’est là votre chance. Ils ne chercheront à vous imiter que lorsqu’il sera trop tard!

À propos de Benoit Sarazin

Consultant, conférencier et spécialiste de l’innovation de rupture, Benoit crée la méthode FarWind à partir d'une longue expérience des innovations de rupture dans la Silicon Valley. Il élargit la portée au-delà de la High Tech et l’adapte aux autres secteurs économiques. Il accompagne les entreprises innovantes à acquérir un avantage concurrentiel durable par l'innovation de rupture.

En 2001, il fonde FarWind Consulting , cabinet spécialisé dans l'innovation de rupture. Il formalise sa méthode FarWind à partir de son vécu réussi de l'innovation de rupture dans la Silicon Valley.

Le blogue de Benoit « L’innovation de rupture », créer un marché dont vous êtes la référence, dévoile comment mener une innovation de rupture. Comment trouver l’idée, comment la traduire en produit et service, comment développer un marché, s’il n’existe pas encore?

8 signes que vous devriez investir en *inbound* marketing

Nicolas Barrière

Stratège en marketing Web B2B
Co-fondateur et président de Guarana Marketing
guaranamarketing.com
guaranamarketing.com/blogue

Votre entreprise est sur le Web, mais vous attendez plus de votre présence en ligne? Vous ne savez pas comment attirer plus de clients potentiels? Votre site Web d'entreprise présente certains symptômes qui vous font croire que vous pourriez faire plus? Vous avez lu quelques contenus qui vous portent à croire que votre situation actuelle pourrait être bonifiée ou vous n'avez pas encore touché au marketing Web de votre entreprise? Connaissez-vous l'**inbound marketing** ? Sans que vous le sachiez, celui-ci peut présenter la réponse à vos problèmes! Voici quelques signes que votre entreprise a besoin d'investir en inbound marketing et commencer une stratégie Web.

1- Votre entreprise n'est pas visible en ligne

Si votre site Web n'est pas visible sur les moteurs de recherche ou en ligne, il sera difficile d'attirer plus de clients potentiels ou de convertir vos visiteurs en clients! En effet, 60 % des cycles de vente commencent avant même qu'un client potentiel s'adresse à un représentant d'une marque et 89 % des acheteurs en ligne utilisent les moteurs de recherche pour prendre une décision d'achat! Il est donc impératif que votre entreprise soit accessible en ligne. Grâce à la **stratégie de contenu** et à l'**optimisation pour les moteurs de recherche**, l'inbound marketing aide à augmenter votre positionnement sur les moteurs de recherche.

2- Vos visiteurs sont mal informés

Trop souvent, les contenus d'un site d'entreprise sont axés vers la vente et la promotion de ceux-ci. Si les textes de votre site sont tous orientés de façon à vendre votre produit, il se peut que vos visiteurs aient beaucoup de questions pour lesquelles vous n'offrez pas de réponse. En effet, 50 % des visiteurs de votre site ne sont pas prêts à faire un achat. Ils sont en cours de recherche pour trouver la solution à leurs problèmes. Si vous ne parlez pas de comment votre produit ou vos services répondent à ces problèmes, vous risquez de perdre des clients potentiels qui iront chercher des réponses à leurs questions ailleurs. Offrez des informations pertinentes pour transformer vos clients potentiels en acheteurs grâce à une stratégie de contenu, en utilisant notamment les questions fréquentes de vos clients potentiels!

3- Vos efforts marketing n'attirent pas assez de clients potentiels

L'acquisition de clients potentiels pour une entreprise B2B ne peut reposer uniquement sur votre présence dans les salons d'affaires et les colloques. Vous devez également vous adresser à vos

clients potentiels sur le Web. Votre site Web devra être un aimant pour les clients potentiels. Les diverses tactiques de l'inbound marketing sont en mesure de cibler quels clients sont pertinents pour votre entreprise, et ce, par le biais de la **création de personas d'acheteurs**, puis d'appliquer ce persona au cœur de votre stratégie Web.

4- Le trafic de votre site Web n'est pas ciblé vers vos clients potentiels

Attirer du trafic sur votre site, c'est bien. Attirer le bon trafic sur votre site, c'est encore mieux! Grâce à une stratégie d'inbound marketing, vos publications, vos médias sociaux, votre blogue et tout le reste de votre stratégie d'entreprise en ligne doivent travailler de façon intégrée et doivent être orientés sur les personnes qui vous recherchent. Ainsi, vos objectifs de performance sur les moteurs de recherche et de conversion de vos visiteurs en clients potentiels seront plus réalistes! En créant les bons contenus, pour les bonnes personnes, au bon moment, vous évitez d'attirer des clients qui ne sont pas intéressés par vos services et votre site est en mesure de convertir vos visiteurs en clients potentiels qualifiés!

5- Votre équipe de vente manque de temps

Grâce au marketing d'automatisation et à la collecte d'informations sur vos clients potentiels, l'inbound marketing est en mesure de réduire la charge de travail de votre équipe de vente. Puisqu'il est possible de donner des **notes d'évaluation** à vos clients potentiels avant même que ceux-ci ne vous appellent, vous êtes en mesure de savoir si un visiteur est susceptible de passer à un achat prochainement. Vous pouvez donc désengorger votre équipe de vente et accorder la priorité aux appels qui génèreront le plus de revenus!

6- Votre cycle de vente est trop long

L'*inbound* marketing vise d'abord à éduquer vos visiteurs avant que ceux-ci entrent en contact avec vous. Ainsi, le client potentiel est en mesure d'avoir une réponse à plusieurs de ses questions et d'évaluer votre solution avant même d'avoir parlé à un vendeur. Puisque vos appels sont concentrés vers les clients potentiels pertinents et que ceux-ci ont moins d'objections ou de questions, votre équipe de vente devrait être en mesure de conclure plus de ventes, plus rapidement.

7- Votre coût par client est trop élevé

Puisque votre site Web, armé de sa stratégie inbound, fonctionne comme un représentant de votre entreprise en éduquant et en priorisant vos clients potentiels, les coûts de recherche et de veille de clients potentiels par votre équipe de vente seront réduits. En effet, pour chaque dollar dépensé dans sa planification et sa mise en place, l'inbound marketing génère 3 fois plus de clients que le marketing traditionnel!

8- Vous avez de la difficulté à mesurer vos performances marketing

20 % des directeurs marketing ne connaissent pas la partie de leur budget allouée à attirer plus de clients potentiels. De la même manière, 25 % des marketeurs ne connaissent pas le taux de conversion de leurs clients potentiels en clients réels! Vous n'êtes donc pas seul. Mais pour savoir quels sont vos lacunes et vos points forts, vous devez mesurer vos efforts. De cette façon,

vous saurez où votre stratégie a besoin d'être ajustée et quelles tactiques sont à répéter. Les outils de l'*inbound* marketing vous permettent de bien mesurer chacune de vos étapes, dans une interface centralisée. Vous n'aurez plus à chercher vos statistiques! Si v ous désirez en savoir davantage sur les trucs et astuces de l'inbound marketing pour attirer plus de clients potentiels sur votre site, téléchargez l'ebook intitulé « Les 30 meilleures astuces pour transformer votre site Web en véritable machine de production de clients potentiels »

À propos de Nicolas Barrière

Stratège en marketing Web B2B, Nicolas est spécialisé en *inbound* marketing. Il accompagne les directeurs marketing et les entrepreneurs pour intégrer efficacement le Web à leur stratégie d'affaires.

Nicolas est co-fondateur et président de Guarana Marketing, une agence spécialisée en stratégie web intégrée.

Le blogue de Guarana Marketing permet de rester toujours informé de l'actualité web marketing pour optimiser sa stratégie d'affaires.

5 techniques pour réduire la durée du cycle de vente

Frédéric Lucas

Expert et chef de file en performance de forces de vente
Président de Prima Ressource

primaressource.com

Réduire la durée du cycle de vente ressort souvent comme une priorité pour les entreprises ces dernières années, car le temps joue un rôle très néfaste sur la conclusion des affaires.

Il y a 2 grandes composantes sur lesquelles les entreprises peuvent agir pour conclure plus rapidement les ventes : les systèmes et processus et les compétences en vente. Ce second volet, est celui qui va nécessiter le plus d'efforts pour les directeurs des ventes et les gestionnaires des équipes, étant donné que 62% des vendeurs ont 20 % ou moins des habiletés pour réussir en vente.

Mettre en place un processus de vente formel

Le fait qu'une entreprise n'ait pas de processus de vente fait en sorte que les représentants ne réussissent pas à avoir le cycle de vente le plus optimal. Lorsqu'un processus de vente est structuré, formel, qu'il est basé sur des critères et si chacune des étapes a une durée déterminée, il devient alors beaucoup plus facile de gérer le cycle de vente.

Avec un processus de vente structuré, pour chaque opportunité, il est possible de se rendre compte rapidement si le processus dépasse et de cibler exactement à quelle étape il y a un ralentissement. Cela ne veut pas dire que d'un représentant à l'autre ce sont les mêmes étapes qui vont s'étirer.

On pourrait comparer le processus de vente à une carte routière : si je prends ma voiture, que je veux m'en aller à destination, si je n'ai pas de carte et que je me fie à ce que je pense être la bonne route, je risque de faire beaucoup plus de détours que si j'ai une carte et que je suis les indications. Le processus de vente assure le chemin le plus court du point A au point B, c'est-à-dire de la première conversation avec le client potentiel jusqu'à la conclusion de la vente.

Fixer systématiquement une prochaine étape avec le client potentiel

Beaucoup de représentants ne prennent pas le temps de se fixer une prochaine étape avec le client potentiel à l'issue de chaque rencontre ou conversation. Il s'agit d'une compétence que les représentants doivent développer pour être capable de dire « Quelle est notre prochaine étape? ». Il doit donc y avoir une entente mutuelle entre le représentant et le client potentiel autour de cette prochaine étape, des attentes quant à celle-ci, ainsi que l'objectif.

En s'assurant de toujours fixer la prochaine étape, les représentants évitent de tomber en mode suivi qui tend à allonger le processus de vente de façon inutile et à limiter les probabilités de

conclure les ventes. En effet, lorsqu'aucune étape n'a été définie, le défi pour les représentants est de rejoindre le client potentiel. Il y a ainsi des semaines entières qui peuvent passer entre une rencontre et l'autre, simplement parce qu'il n'y a pas de prochaine étape qui a été fixée.

Obtenir des décisions des clients potentiels

Un autre élément, qui va souvent avec le fait de ne pas fixer de prochaine étape, est la difficulté à obtenir des décisions de la part des clients potentiels. Par décision, je n'entends pas simplement la décision finale, c'est-à-dire la décision d'achat, mais toutes les décisions intermédiaires qui permettent d'avancer dans le processus de vente. Les vendeurs doivent demander régulièrement « Est-ce que l'on arrête ici ou est-ce que l'on passe à la prochaine étape? »

Corriger les croyances limitatives quant à la durée du cycle de vente

Les 3 premiers éléments cités pour réduire la longueur des cycles de ventes sont techniques, alors que la correction des croyances limitatives relève purement de l'ADN de vente.

De nombreuses croyances viennent limiter les représentants dans la bonne exécution en vente, ce qui se répercute sur la durée du cycle de vente. Ces croyances limitatives peuvent prendre les formes suivantes :

Les cycles de vente sont longs sur les marchés sur lesquels je vends

Les cycles de vente sont longs avec le type de compagnies auxquels je vends

- Les cycles de vente sont longs dans notre industrie
- Etant donné le contexte économique actuel, c'est normal que les cycles de vente s'allongent
- Les clients potentiels ont de plus en plus besoin de temps pour prendre leurs décisions d'achat

Lorsque les représentants ont cette perception que les cycles de vente "doivent" être longs, naturellement, la durée de leurs cycles de vente s'étirent.

Travailler sur les habitudes d'achat personnelles

Un représentant qui prendrait beaucoup de temps à magasiner, comparer, chercher le meilleur prix et prendre une décision d'achat, a un cycle de vente plus long qu'un représentant qui fait ses propres achats plus rapidement. Cet élément rend les représentants vulnérables face aux prospects qui font trainer le cycle de vente. Donc encore là, il y a une question - puis c'est très psychologique - donc il y a cette question psychologique là qui rentre en ligne de compte.

À retenir

Réduire la durée des cycles de vente dans les entreprises B2B ne peut se faire qu'au prix d'initiatives précises portant à la fois sur les processus, les outils et les habiletés.

À propos de Frédéric Lucas

Frédéric est expert et chef de file en performance de forces de vente et président de Prima Ressource.

Prima Ressource travaille avec les chefs, entrepreneurs et leader des ventes d'entreprises, ayant entre 5 et 250 millions de chiffre d'affaires, pour leur apporter des solutions aux problèmes qui sont à la racine du manque de croissance des entreprises.

Le blogue de Prima ressource “Développer sa force de vente” est dédié aux dirigeants d'entreprises et leaders en vente qui recherchent les meilleures pratiques pour bâtir, recruter, coacher, former, évaluer, motiver et rémunérer leurs équipes de vente et ainsi améliorer la performance des ventes.

Vidéo Marketing : Les 9 étapes pour réussir un projet vidéo ou une animation (Doodle)

Alain Boudreau en collaboration avec Andrée Deslauriers

Stratège marketing et ventes B2B
Associé fondateur de VSM

vsmmarketing.com

Le saviez-vous? 64% des internautes sont susceptibles d'acheter un produit après avoir regardé une vidéo promotionnelle!

Grâce aux solutions vidéos, suscitez l'intérêt de vos clients, améliorez votre image de marque, démontrez votre expertise (*leadership de pensée*) afin d'augmenter le nombre de visiteurs web et de les convertir en opportunités de vente. En B2B, la vidéo est encore peu utilisée, cela peut vous permettre de vous démarquez de vos concurrents. Aussi, c'est un moyen de communication informatif, divertissant et sa diffusion sur de multiples plateformes web est gratuite et en continu.

1. Objectif visé

Tout d'abord, il faut déterminer l'objectif que vous souhaitez atteindre avec la création de cette vidéo, en voici 3 exemples : promotion, leadership de pensée, notoriété.

2. Audience ciblée

Il est important de bien identifier votre auditoire, de connaître leurs défis, leurs besoins et leurs centres d'intérêts afin de développer un message unique à leur délivrer à travers cette vidéo.

3. Définition de votre message

Toute communication nécessite de définir un message clé unique afin de vous démarquer de vos concurrents mais aussi en lien avec votre proposition de valeur et votre image de marque.

4. Type de vidéo choisi

Ensuite, selon votre objectif et l'audience visée, vous pourrez choisir le type de vidéo qui convient: soit une vidéo informative au contenu promotionnel sur votre entreprise ou vos produits/services, soit une vidéo démontrant votre expertise sur les tendances du marché qui préoccupent votre public-cible (*leadership de pensée*), voire même une vidéo à caractère humoristique pour simplifier un concept complexe.

5. Gestion du projet

Comme dans tout projet marketing, il faut établir des rôles prédéfinis à votre équipe. Entre autre, il faudra nommer un gestionnaire de projet pour coordonner la création, un expert du

sujet pour définir le message clé, un rédacteur pour l'écriture du script, un cameraman et un concepteur/graphiste/monteur pour la mise en forme et la production.

Visionnez notre animation *Doodle* réalisée pour notre client Equisoft :

https://www.youtube.com/watch?v=0cd3yWWbHe8#t=11

6. Choix des canaux de diffusion

Sur le Web de nombreux relais de communication s'offrent à vous pour donner une visibilité optimale à votre contenu vidéo auprès de vos publics-cibles, en voici quelques uns :

- Sur votre site Web et/ou votre blogue corporatif
- Sur votre chaîne YouTube ou Viméo
- Dans un courriel (infolettre ou une annonce d'événement)
- Sur les médias sociaux : Twitter, Facebook, LinkedIn et autres
- Sur les appareils mobiles : cellulaire, tablette

7. Référencement de votre vidéo

Obtenez encore plus de visibilité en optimisant le référencement de votre vidéo en insérant des mots clés dans un titre efficace, une description précise de la vidéo, les metatags et le plan du site (sitemap : localisation de la vidéo sur le site Web/blogue).

8. Mesures d'audience

Comme chacune de vos activités marketing, n'oubliez pas de mesurer les retombées liées à la mise en ligne de votre vidéo. Il faut prendre en considération les indicateurs clés suivants :

- Nombre total de vues (nombre de clics) pour déterminer la popularité de votre vidéo
- Durée moyenne de visionnement pour renseigner sur la qualité de la vidéo
- Informations démographiques sur les spectateurs pour compléter votre base de données
- Taux de clics (click-through) sur votre call-to-action pour convertir vos prospects sur le web en opportunités

9. Test versions A et B

Enfin, si votre budget vous le permet, n'hésitez pas à tester plusieurs versions de votre vidéo (au moins 2) auprès de votre public afin d'évaluer laquelle est la plus efficace en terme de conversion.

Alors qu'attendez-vous pour concevoir des vidéos afin de promouvoir votre entreprise et ses produits/services? Et partagez votre expertise afin de devenir une source d'informations fiable sur votre marché voire même divertir votre public-cible par une vidéo inédite?

À propos d'Alain Boudreau

Alain est un expert en marketing et vente du B2B. Passionné pour le marketing et l'entrepreneuriat, il travaille avec une équipe enthousiaste qui met l'expérience et la satisfaction du client au cœur de chaque campagne de marketing.

Associé et fondateur de VSM Marketing, il aide toute entreprise B2B à optimiser ses activités en ventes et marketing sur le marché Nord-Américain. VSM offre des services conseils en marketing, des services en marketing web/inbound et direct/outbound.

VSM a créé une plateforme marketing innovante sur le cloud, VSM Centrix, lui permettant de développer des campagnes multicanaux efficaces afin de garantir des résultats optimaux et mesurables.

Le blogue de VSM permet de recevoir de l'information sur le marketing de contenu, le référencement / SEO, le télémarketing, les ventes, le marketing, les médias sociaux et les tendances marketing.

Les dix-neuf impacts de la Satisfaction client dans la Rentabilité des Entreprises

Christian Barbaray

Expert en études marketing clients
PDG Fondateur - INIT Marketing
init-marketing.fr

La recherche de la satisfaction client est un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des Entreprises. Les dirigeants qui ont la volonté d'intégrer la satisfaction client comme un élément de management et de motivation de leurs équipes ont compris des choses que les autres ignorent!

Le bon taux de satisfaction client n'est pas la raison du succès, ce n'est que la conséquence de la volonté d'un manager qui a su en faire une valeur dans son entreprise et qui a créé un écosystème et une culture d'entreprise qui font la différence.

Ces managers ont implicitement intégré le cycle vertueux des 19 rouages qui conduisent de la satisfaction client à la rentabilité!

Des clients satisfaits :

1. Sont moins sensibles aux promotions (donc plus rentables)
2. Ils achètent plus le même produit (up Selling)
3. Ils achètent plus souvent d'autres produits (cross Selling)
4. Ils achètent avec une fréquence plus forte
5. Ils résistent plus facilement à la pression de la concurrence
6. Ils sont moins infidèles (impact sur la gestion)
7. Ils recommandent l'entreprise à leur entourage (impact sur la réputation)

Impact sur la réputation

Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et la bonne réputation de l'entreprise

8. Cela favorise la prospection et le recrutement de nouveaux clients via un bouche à oreille favorable
9. Cela optimise les investissements commerciaux et publicitaires

Impact sur l'innovation

Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

10. est une entreprise qui sait écouter.
11. est plus tournée vers l'innovation produits & services
12. Elle peut acquérir de nouvelles compétences
13. Elle optimise sa politique de R&D basée sur les vraies attentes des clients
14. Elle connait moins d'échec lors des lancements de nouveaux produits

15. Elle met de « bons produits » sur le marché
16. Elle élargie sa gamme (ce qui impacte son image)

Impact sur la gestion

17. Gérer et facturer 1000 € à un client est plus rentable que de gérer et de facturer 100 € à 10 Clients…
18. Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et publicitaires
19. Optimisation du potentiel offert par chaque client.

Les boursiers et les fonds d'investissements commencent à croire en cette idée, puisqu'un fond d'actions a même été lancé, principalement basé sur les entreprises leaders en Satisfaction Clients.

Ce phénomène est également validé par une étude de Jon Picoult de Watermark Consulting aux US.

Jon Picoult a analysé 5 ans d'historique de données provenant de l'étude «Experience Index Forrester's Customer - EIFC» et il a construit deux portefeuilles modèles.

Les résultats sont éloquents : au cours des 5 ans, la rentabilité des leaders en satisfaction client ont devancé les retardataires!

- les leaders ont eu un rendement cumulatif total de +22,5%
- le SP 500 a connu un recul de -1,3% durant la même période
- les retardataires ont perdus - 46,3%

Les champions de la satisfaction clients sont les champions de la rentabilité!

Les dirigeants de ces entreprises ont compris que d'investir en permanence dans la chasse aux nouveaux clients s'avérait bien moins rentable que d'investir dans l'élevage…

À propos de Christian Barbaray

Christian est expert en études marketing clients depuis plus de 30 ans ; 10 ans en tant que DG d'un Institut d'Etudes MKT et 20 ans à la tête d'INIT.

Christian est PDG et fondateur d'INIT, une société d'études Marketing spécialisée «Satisfaction, Fidélité & Capital Client». Indépendant et à taille humaine, ce cabinet est reconnu comme innovant, dynamique et très réactif.

Le blogue de Christian «Sat & Fid» est dédié à la satisfaction et la fidélité client. Il pose un regard critique, parfois ironique, mais toujours impliqué dans l'actualité des études satisfaction et de fidélité clients... Il alimente son blogue en puisant dans des sources multiples :

- Réflexions personnelles
- Réactions et billets d'humeur
- Veille Internet et actualité
- Réflexions méthodologiques et techniques

La typologie ; segmentation du futur

Paul Millier

Professeur de marketing et de management de l'innovation
à l'École de Management de Lyon

blog-innovation.com

La méthode de SEGMENTATION présentée dans l'ouvrage « Segmenter les marchés du futur. La méthode de Segmentuition™ » est en réalité une TYPOLOGIE. Pourquoi est-il préférable de faire une typologie plutôt qu'une segmentation quand on étudie le marché d'une innovation et tout d'abord qu'est-ce qui distingue l'une de l'autre? La différence entre une typologie et une segmentation n'existe qu'au niveau des techniques employées car au plan de leur finalité elle servent toutes deux à faire apparaître des groupes homogènes de clients.

La segmentation, au sens strict, consiste à prendre une population (le marché) et à la découper de plus en plus finement au moyen d'une série de critères. On appelle ce processus une segmentation descendante ou « Top-Down ». C'est un mode de segmentation qu'on utilise bien quand les marchés existent. En combinant les critères de manière arborescente on constitue des segments de plus en plus petits et de plus en plus nombreux. Dans cette approche, on cherche des différences pour diviser un marché. Mais en matière d'innovation, la typologie qui est un processus montant ou « Bottom-up » destiné à regrouper des individus qui se ressemblent, est non seulement préférable mais elle est la seule voie méthodologique envisageable pour trois raisons.

La première bonne raison pour faire une typologie est que si l'on admet que la segmentation est l'opération qui consiste à décrire pour la première fois le marché d'une innovation, on ne peut pas disposer du marché au début du processus. Le marché est le résultat, pas le point de départ de la segmentation. Donc, à ce stade de démarrage on ne peut pas partir d'un marché qu'on va découper grâce à des critères puisqu'on n'a encore rien à découper.

La deuxième raison qui rend difficile le processus descendant est qu'on ne sait jamais à l'avance quels critères retenir pour découper le marché. Pour bien mesurer la difficulté de ce choix, figurons-nous une salle de réunion comportant trente personnes. Sur quels critères peut-on « segmenter » cette population ? Le sexe, l'âge, la taille, la couleur des cheveux, la couleur de la peau, la formation, l'origine géographique, la nationalité, la langue parlée, le job occupé…? On voit qu'on pourrait facilement trouver une vingtaine de critères pour segmenter cette population mais pour quel résultat ? Si on combinait tous ces critères on obtiendrait plus de segments que de personnes dans la salle. De plus rien ne nous garantit que le bon critère soit dans la liste. Si l'objectif est d'aller faire l'ascension d'un col du tour de France en vélo, il vaudrait peut-être mieux segmenter sur l'assiduité de la pratique du vélo. Le problème que pose donc cette manière descendante de faire est qu'on peut envisager cent critères possibles sans savoir lesquels

retenir pour arriver à une segmentation pertinente ni avoir la garantie que les critères souhaitables sont dans la liste.

En troisième lieu, le processus descendant présente le défaut de diviser (cf. exemple de la salle de réunion) au lieu de regrouper, de chercher les différences au lieu de chercher des points communs. Or, dans un processus exploratoire, ce sont les points communs entre des interviewés qui vont pouvoir nous faire dire qu'il existe un ou des segments de marché à mettre en face de l'innovation qu'on propose. Ce principe de la division peut même s'avérer nuisible à la bonne définition des segments comme le montre le cas d'un système capable d'annihiler les phénomènes d'origine vibratoire. Imaginons qu'on retienne comme critère la nature du phénomène à éliminer et qu'on affecte trois modalités à ce critère : vibration/bruit/choc. Dans le cas précis, ou placerions-nous un fabricant de tracteurs agricoles sachant que sur un tracteur les trois phénomènes sont à combattre? En divisant le marché sur la base de ce critère, on se serait rendu aveugle au fait qu'il existe un segment de marché où les clients veulent lutter contre les trois phénomènes à la fois.

En réalité, ce processus typologique contient en lui une grande partie de la spécificité de la Segmentuition™, qui est une méthode pour segmenter les marchés qui n'existent pas encore. En effet dans l'approche marketing classique, on part du marché que l'on segmente puis on cible les segments sur lesquels on va se positionner afin de vendre aux clients dans les meilleures conditions par rapport à la concurrence. C'est le mythique processus « segmentation/ciblage/positionnement » du marketing de l'exploitation. Dans l'approche exploratoire, au contraire, on part de la seule chose sur laquelle on peut vraiment compter : le client et l'information qu'il nous donne. En effet à partir du moment ou l'innovateur a rencontré en face à face quelques premiers clients intéressés par son innovation, personne ne peut critiquer ce qu'il a vu ou entendu puisqu'il l'a vu avec ses yeux et entendu avec ses oreilles. C'est ce que Steve Blank appelle (dans son livre : The four steps to the epiphany), de manière lumineuse, la phase de « client discovery » qui consiste à chercher et à trouver les clients pour lesquels l'entrepreneur a développé son innovation. On comprend très bien que ce processus soit absolument spécifique à l'innovation. On ne cherche pas à s'adapter à des clients qui expriment quelque chose mais au contraire on recherche les clients qui correspondent à ce qu'on a développé. Partant de là, on va chercher les points communs entre certains clients pour faire plusieurs groupes de clients qui se ressemblent et qui vont constituer ce qu'on appelle des segments de marché. En rassemblant tous ces segments on finit par constituer pour la première fois le marché accessible à l'entreprise à l'origine de l'innovation analysée. L'avantage de ce processus qui s'appuie sur les clients est qu'on fait très peu d'hypothèses hasardeuses sur les contours et la structure du marché, ce qui évite de se tromper d'un facteur 100 ou 1000 sur la taille du marché accessible. Ce marché étant décrit, alors et seulement alors on peut enfin le prendre comme base à l'élaboration d'une stratégie marketing de conquête.

À propos de Paul Millier

Professeur de marketing et de management de l'innovation à l'EM Lyon, Paul est aussi responsable du master de management de la Technologie et de l'Innovation.

Auteur ou co-auteur de 11 ouvrages en marketing industriel, marketing et management de l'innovation ou d'entrepreneuriat, il a accompli de très nombreuses missions de conseil dans des entreprises industrielles de toutes tailles.

Le blogue du Master de Management de la technologie et de l'innovation « BLOG-INNOVATION » se veut un lieu d'échange sur l'innovation.

On retrouve beaucoup d'information en français sur internet en lien avec l'innovation. Par contre l'offre est restreinte en matière de sa commercialisation. J'espère que ce livre numérique vous a plu et qu'il inspirera mes pairs à publier davantage sur le sujet pour rendre accessible leur savoir via un blogue ou les réseaux sociaux.

Depuis 30 ans, j'appuie la commercialisation entre entreprises de produits et services innovants tant au niveau national qu'international; je m'en suis fait une mission de vie. J'ai accompagné individuellement près de 600 entrepreneurs dans leur entreprise.

Aujourd'hui, à travers un nouveau site internet et la chronique « Innover et vendre », je veux appuyer la communauté d'entrepreneurs intéressés ainsi que tous les partenaires qui les accompagnent dans leur développement et commercialisation de produits ou services innovants.

Je vous invite à visiter mon site et à vous abonner à ma chronique « Innover et vendre », publiée toutes les 2 semaines. Vous aurez accès à des conseils pratiques, des témoignages, des expériences et des trucs pour aider à améliorer vos compétences en commercialisation d'innovations. Des collaborateurs, des invités spéciaux se joindront à moi pour partager leur savoir et leur expérience.

Je vous invite aussi à m'envoyer des suggestions de sujets.

Au plaisir de vous compter parmi mes lecteurs et mes collaborateurs pour partager les bonnes pratiques en affaires, marketing et ventes de produits et services innovants!