

Le lancement de produits innovants

Quelques enseignements tirés de l'expérience de CM International

Les consultants de CM International accompagnent à maintes reprises chaque année le lancement de nouveaux produits chez leurs clients, dans des domaines aussi divers que les enzymes, les équipements électriques, les boissons, les services de sécurité alimentaire, les capteurs ou encore les services financiers.

Ces interventions, qui mobilisent deux de nos compétences de base, la stratégie d'une part, le management de la technologie et de l'innovation d'autre part, se situent aux différents stades du projet, de l'émergence de l'idée à la mise sur le marché du produit fini : au-delà des aspects organisationnels de la promotion de l'innovation¹, il nous est souvent demandé d'animer l'équipe projet en lui fournissant le support méthodologique approprié pour valider (ou faire évoluer) le concept initial, ou pour élaborer le Business Plan en définissant le mix marketing et la stratégie industrielle.

L'homme de marketing de produits innovants navigue en eaux particulièrement incertaines. Il doit prendre des risques et multiplier les paris : paris sur les attentes actuelles et futures du client, sur sa propension à abandonner les offres existantes, sur les choix technologiques que l'adoption du nouveau produit impliquent, sur sa fiabilité, sur la réaction de la concurrence, sur la capacité de l'outil de production actuel à répondre aux nouveaux besoins,...

C'est pourquoi certains définissent le marketing de l'innovation comme l'art de diminuer les risques².

De notre expérience d'accompagnement de lancement de nouveaux produits ou services chez nos clients, nous tirons une conviction : l'approche marketing pour les produits et services innovants doit être spécifique³.

Aujourd'hui, cette approche est encore, pour partie, en construction. Mais il est déjà possible d'en dégager 8 principes qui nous semblent fondateurs.

Lancement de nouveaux produits : 8 principes de base

1. Adapter les fonctionnalités du produit aux segments visés
2. Démontrer l'avantage économique offert au client
3. Choisir avec attention ses premiers clients
4. Renforcer le front des alliés
5. Etre prêt à remettre en cause son Business Model
6. Mettre en place dès l'origine du produit les mécanismes de fidélisation
7. Etre prêt à s'allier avec « le diable »
8. Avoir, parfois, le courage de s'abstenir

¹ Retrouver les chemins de l'innovation, Performance n° 1, CM International – Thomas Durand, 1998

² « High-Tech Marketing : concepts, continuity and change » Moriarty and Kosnik, Sloan Management Review, été 1989

³ Il suffit pour s'en persuader de constater le nombre de produits qui ont essuyé des échecs patents bien que satisfaisant les besoins des clients...

Adapter les fonctionnalités du produit aux segments visés

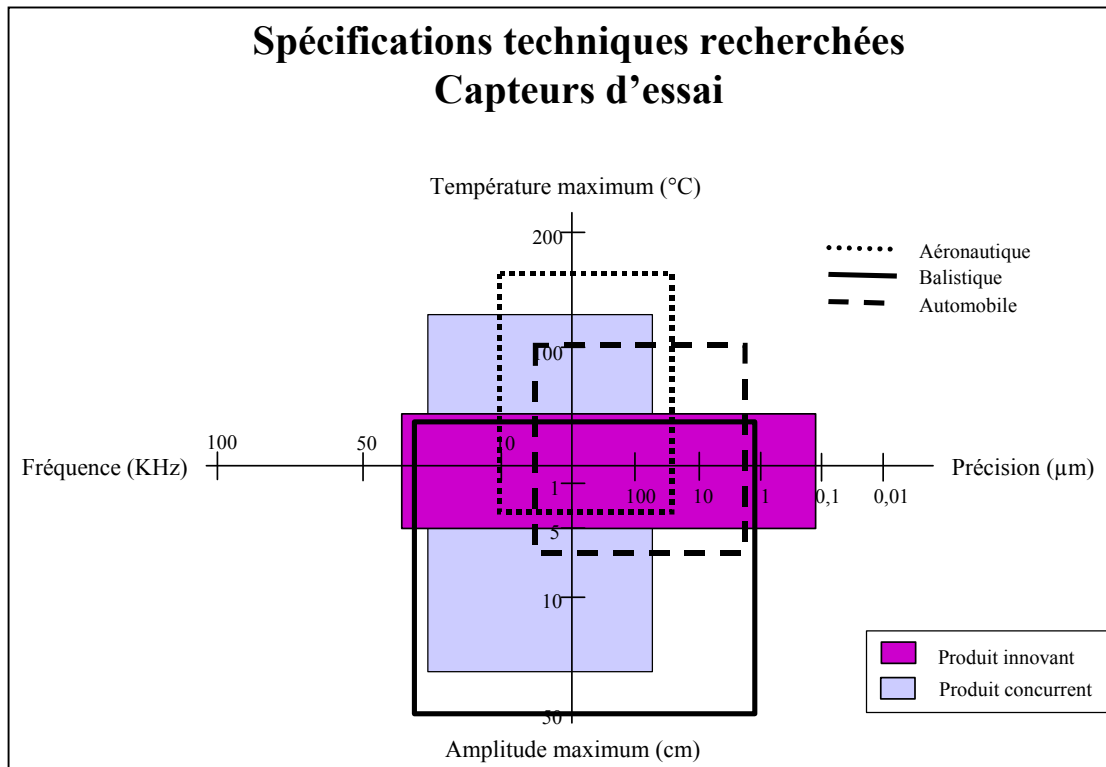
Pour Théodore Levitt, « le public n'achète pas de produits, il achète les satisfactions qu'il espère en tirer ».

De fait, un bon produit n'existe pas dans l'absolu, mais par rapport à un contexte d'utilisation bien précis.

Prenons un premier exemple : celui d'un capteur de distance par interférométrie Laser.

La carte ci-dessous présente différents contextes d'utilisation de ces équipements ainsi qu'une comparaison avec une offre concurrente.

**Figure 1 : Le positionnement de l'offre innovante
L'exemple de l'interféromètre Laser**



Les attentes des clients mais aussi l'avantage concurrentiel de la nouvelle offre peuvent varier considérablement d'un segment à l'autre : il est donc absolument nécessaire de décliner le marketing mix (fonctionnalités mises en avant, prix, voire marque) par type de segment pour repérer quand et où l'innovation sera la mieux valorisée.

Dans le cas précis de l'interféromètre, le prix a ainsi pu varier de 1 à 5 selon les segments avec des fonctionnalités finalement très proches entre les versions proposées. Les marges ont donc suivi.

Au-delà, et ce n'est pas son moindre apport, une telle analyse permet de confronter des points de vue éventuellement différents entre le Marketing et la R&D et de faire en sorte qu'une image commune apparaisse, enrichie des visions et des apports de chacun des acteurs :

- si mes exigences en terme de précision baissent de 20 %, quel est le gisement d'économie de coût généré ?
- à quel coût et dans quels délais peut-on développer un capteur performant jusqu'à 200°C ?
- ...

Dans notre exemple, des développements complémentaires ont ainsi permis à l'interféromètre laser de pénétrer un marché qui lui était auparavant inaccessible, celui de la balistique.

Bien évidemment, cette stratégie fine de positionnement requiert en amont une connaissance fine du contexte d'intervention du futur client, ce que certains appellent sa « bulle », c'est-à-dire ses contraintes extérieures, ses propres clients, ses critères de performance, ses compétences. « L'intimité » entre le produit et son client ne se construira que par un dialogue en profondeur et continu avec le marché. En matière d'innovation, étudier un marché c'est déjà l'ouvrir !

Démontrer l'avantage économique offert au client

Les freins à l'innovation sont toujours plus importants qu'on ne l'imaginait au départ : tous les projets auxquels nous avons participé nous l'ont confirmé.

Bien sûr les fonctionnalités du produit doivent être adaptées au besoin du client, bien sûr l'offre nouvelle doit présenter des avantages compétitifs perçus par le client ; mais le taux de pénétration restera faible si l'offre nouvelle ne génère pas pour le client un gain sur le plan économique (coût d'acquisition, coût d'utilisation, valeur procurée), qui reste l'élément clé pour pousser le client à acheter le nouveau produit plutôt que l'offre existante et éprouvée.

Il faut être capable de « faire la preuve par 9 » de ce que « rapporte » en euros le nouveau produit, sous peine de voir les arguments mis en avant pour sa promotion être dilués et finalement facilement contrés par les forces commerciales de nos concurrents, qui, rappelons-le, sont le plus souvent déjà en place.

Choisir avec attention ses premiers clients

« Si nous sommes incapables de trouver quelques bons clients qui acceptent de travailler avec nous dès les premières phases du projet, on peut être sûr que l'idée est mauvaise ». Voilà un précepte simple que nous proposons à nos clients de faire figurer dans les routines de gestion de leurs projets innovants.

Mais il est possible d'aller plus loin et de faire du choix des premiers clients un acte clé (et souvent premier) du marketing de l'innovation : un « bon » premier client est innovant (ou a minima curieux), suggère des améliorations, accepte les inévitables allers-retours. C'est aussi un porte parole pour le projet, un acteur dont l'avis et la prescription porteront auprès de ses pairs. C'est surtout le point de référence, le partenaire qui va mobiliser les développeurs et toute l'équipe projet.

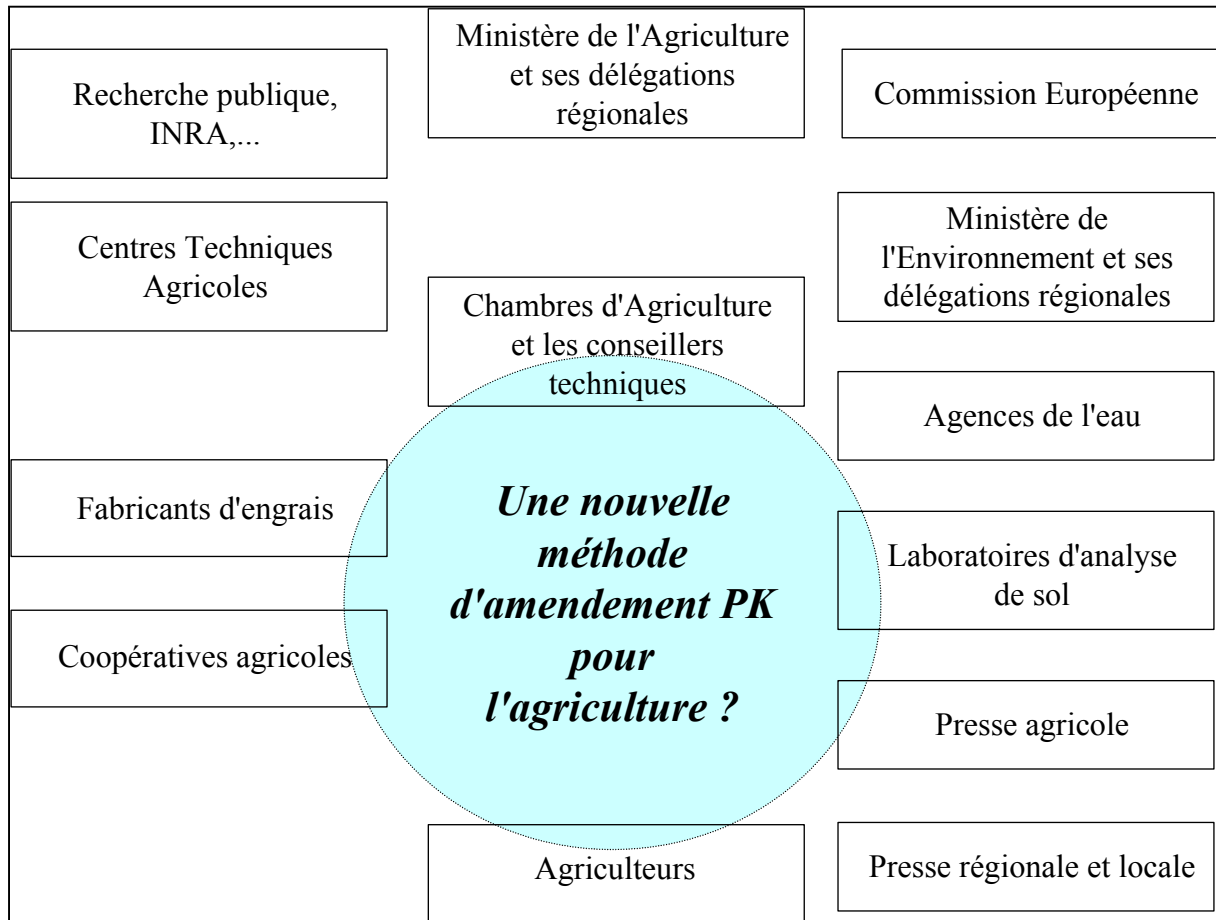
Renforcer le front des alliés

Le taux et la vitesse de pénétration de l'innovation ne dépendent pas uniquement, loin s'en faut, du degré d'adaptation de l'offre aux besoins intimes du client.

L'innovation provoque des réactions dans l'environnement interne et externe du futur client, et l'expérience prouve qu'elles sont « naturellement », au moins au début, plutôt hostiles.

Prenons l'exemple de la mise au point par un Institut Technique Agricole d'une nouvelle méthode d'amendement phospho-potassique et dressons la cartographie des acteurs entre lesquels l'innovation devra cheminer.

Figure 2 : La cartographie des acteurs
L'exemple d'une nouvelle méthode d'amendement pour l'agriculture



Le marketing de l'innovation se doit de recenser l'ensemble des acteurs concernés et au-delà de chercher à anticiper l'impact que l'offre nouvelle aura sur chacun d'eux :

- certains seront des alliés naturels ; c'était le cas, dans notre exemple, de la Commission Européenne et des Agences de l'eau qui prônent une réduction des intrants dans les sols ;
- d'autres seront des relais potentiels pour peu qu'ils soient convaincus (presse agricole) ;
- enfin certains s'opposeront de toutes leurs forces au projet s'ils n'y sont pas associés très en amont pour se l'approprier ; c'était le cas, toujours dans notre exemple, des Chambres d'agriculture et des laboratoires d'analyse de sol dont les recommandations faites depuis plus de 20 ans en matière d'amendement étaient remises en cause par l'innovation.

Aucun projet ne peut faire l'économie de cette analyse dite socio-technique ; une fois celle-ci faite, un plan d'actions approprié doit être défini et mis en œuvre vis-à-vis de chacun des acteurs : simple information, lobbying, démonstration, co-développement, recherche de compatibilités, formation,...

« Plutôt que de rationalité des décisions, il faut parler de l'agrégation d'intérêts qu'elles sont ou non capables de produire. L'innovation c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort »⁴.

Etre prêt à remettre en cause son Business Model

Le succès de l'innovation est aussi souvent lié à une série de choix judicieux tout au long de la chaîne de valeur : définir le degré de flexibilité de l'outil de production, en allant jusqu'à sous-traiter dans certains cas avant que ne soient stabilisées les fonctionnalités finalement plébiscitées par le client ; choix du packaging ; définition de l'organisation logistique et des circuits de distribution (spécialisés ou non) ; utilisation d'Internet, définition des concepts de service après-vente, du package de lancement,...

Pourtant, force est de constater que dans les entreprises l'effort d'innovation est souvent très focalisé sur le produit ou le contenu de l'offre de service proposés, alors qu'il faudrait partir de ces « idées produit » et réfléchir à la mise au point d'un concept permettant de véritablement créer de la valeur. Or, c'est souvent ici que se situent les plus fortes rigidités car elles sont liées à la difficulté naturelle « d'envisager le business autrement » : un industriel à la tête d'une grosse usine très productive aura souvent des difficultés à proposer des petits ateliers de production répartis sur l'ensemble du territoire pour flexibiliser l'outil de production ou réduire les frais de transport ; un responsable marketing ayant développé un circuit de distribution exclusif, surtout si ce dernier a, par ailleurs, contribué fortement au succès de l'entreprise, ne s'orientera pas naturellement vers un schéma de distribution multi-canaux, ... Nous sommes tous pareils : l'expérience, le poids des habitudes et des certitudes peuvent rendre myopes.

Le consultant, moins marqué par l'histoire spécifique d'une industrie ou d'une entreprise, a ici un rôle primordial de regard extérieur à la fois en apportant sa connaissance de bonnes pratiques développées dans d'autres secteurs, et en poussant l'équipe projet à justifier pourquoi, a priori, elle rejette telle ou telle option.

Mettre en place dès l'origine du produit les mécanismes de fidélisation

Le lancement d'un nouveau produit vise souvent de nouveaux clients, dont on espère qu'ils quitteront leurs fournisseurs traditionnels par le seul pouvoir d'attraction de l'innovation.

Mais il faut tout de suite penser qu'après avoir conquis cette nouvelle clientèle, il faudra pouvoir défendre ces nouvelles positions quand viendra le moment, inévitable, où une offre concurrente renouvelée apparaîtra sur le marché.

La stratégie de lancement se doit d'intégrer la réaction inéluctable de la concurrence. Pourtant, les Business plans qui accompagnent les projets ne l'anticipent quasiment jamais. L'enjeu est en fait d'une part de retarder la réaction de la concurrence et d'autre part de commencer à fourbir les armes pour la bataille d'après-demain ; dans cette optique, différents éléments nous apparaissent clés, parmi lesquels :

- *Mettre en place une protection juridique*
- *Offrir tout à la fois un prix compétitif* et des marges suffisantes pour les distributeurs
- *S'attacher à améliorer en continu l'offre* à partir du suivi des « insatisfactions clients » afin de limiter le nombre de « portes d'entrée » pour la concurrence

⁴« L'art de l'intéressement », M.Akrich, M.Callon, B.Latour [in la gestion de la recherche, 1991, De Boeck

- *Adopter une vitesse de pénétration de l'offre* qui doit devenir progressivement « le standard », ce qui signifie souvent pénétrer en profondeur un segment avant de passer au suivant
- *Veiller à la notoriété de la marque*
- *Développer les « petits plus » apportés au client à travers un service* (avant et après-vente) qui démontrent une connaissance fine de son métier
- *Etre attentif à introduire son concept d'offre au sein même des règles de certification⁵ ou d'accréditation* ; ce sont, par exemple, ces règles qui, dans le domaine de l'isolation thermique, protègent encore aujourd'hui les fabricants de laine de verre contre les promoteurs des produits « réfléchissants ». La conséquence est que ces derniers peinent à dépasser les 10 % de part de marché dans le bâtiment, malgré la supériorité technique indiscutable de leur technologie pour certaines applications

Etre prêt à s'allier avec le diable

La plupart des lancements de nouveaux produits que nous avons accompagnés ont donné lieu à la mise en place de partenariats. Dans ce domaine, comme dans d'autres, la réflexion préalable est indispensable. Pour notre part, nous travaillons particulièrement avec nos clients autour de deux questions principales⁶ :

- *Qui parmi mes concurrents pourra le mieux profiter de mon innovation ?*
 - celui qui a les compétences et les technologies pour facilement nous imiter ;
 - celui qui sera très fortement impacté par notre innovation parce que nous nous attaquons au marché qui génère sa principale marge, parce qu'il a consenti des investissements majeurs qui seraient remis en cause, ... ;
 - celui qui détient les ressources complémentaires à l'innovation : maîtrise des circuits de distribution clés, connaissance des marchés, notoriété-image, outil industriel, structure logistique, réseau international, intégration amont, ...
- *Quel est mon positionnement par rapport aux acteurs qui apparaissent ainsi comme les mieux armés pour tirer profit de mon innovation ?*
 - quelle est la force de ma stratégie de protection (juridique et réglementaire en particulier) ?
 - comment suis-je positionné par rapport aux ressources complémentaires déterminantes ?

Si un acteur apparaît, à l'issue de cette réflexion, comme étant mieux placé que nous pour tirer parti de l'innovation, mieux vaut essayer de construire avec lui une stratégie de partenariat - et donc inévitablement partager les fruits d'une éventuelle réussite - que de devoir, in fine, partager les résultats, ... en ayant consenti tout seul l'essentiel des investissements.

Avoir, parfois, le courage de s'abstenir

Le marketing de l'innovation, c'est, disions-nous en introduction, l'art de réussir en minimisant les risques. C'est parfois aussi le courage de ne pas poursuivre, en particulier lorsque la menace dépasse le projet et concerne les fondements même du Business de l'entreprise, et plus spécifiquement sa structure (au sens de Porter).

⁵ Voir sur ce thème « Le rôle des standards et des normes dans l'adoption de nouveaux produits », Emmanuelle Le Nagard-Assayag, in « De l'idée au marché », Collection Entreprendre, Série Vital-Roux, 2001

⁶ Nous nous inspirons ici des théories de D.Teece : « Profiting from technological innovations », Research Policy, 15(6), 1986

Il est par exemple indispensable de poser des questions telles que : l'innovation ne risque-t-elle pas...

- de réduire les barrières à l'entrée, ou a minima permettre l'arrivée d'intermédiaires ou de nouveaux acteurs ?
- de diluer l'image de l'entreprise, par exemple en la positionnant sur des marchés très bas de gamme ?
- de perturber fortement des pans entiers de mon activité, tels que les services ou les pièces de rechange ?
- de renforcer le pouvoir de négociation de certains fournisseurs et finalement ouvrir la porte à une intégration amont ?

... et avoir le courage de tirer les conséquences des réponses qui y sont apportées.

Le risque d'aveuglement existe bel et bien, en particulier dans les situations que nous rencontrons de plus en plus souvent où il est « urgent d'innover ».

Il est essentiel d'estimer les risques, même s'il est vrai qu'un risque ne se calcule qu'en partie ; un risque se prend. Au total, nous préférons conclure par cette belle maxime de Keynes (1936) : « La plupart de nos décisions à faire quelque chose de constructif (...) proviennent d'un élan vital, c'est-à-dire d'un ardent désir d'action et non pas du produit d'un calcul. Si l'élan vital s'éteint et si l'optimisme spontané faiblit, et s'il ne subsiste qu'un calcul de probabilité, l'entreprise se flétrira et mourra, bien que les craintes de perte puissent n'être pas plus fondées que ne l'étaient auparavant les espoirs de profit... ».

C'est que le lancement d'offres nouvelles est affaire de stratégie, de management mais aussi et avant tout de volonté et d'envie.

**Nicolas Kandel
CM International**

Nicolas KANDEL

- Il est Vice-Président du Groupe CM International.
- Il a dirigé de nombreuses missions d'analyse stratégique, de veille concurrentielle et de lancement de nouveaux produits dans des grands groupes européens, en particulier dans les secteurs de l'agro-alimentaire, de l'énergie et de la chimie. Il conseille également les pouvoirs publics sur les politiques de promotion de l'innovation. Il intervient par ailleurs dans le secteur du capital-investissement.
- Il est responsable du cours " Marketing de l'innovation " au sein du Mastère " Technologie et Management " de l'Ecole Centrale Paris.