

LES PIÈGES DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ APPLIQUÉE AUX INNOVATIONS

Toute innovation technologique de rupture oblige l'entrepreneur à considérer une approche particulière du marketing stratégique, qui se distingue des approches classiques du fait de l'absence d'historique. N'étant en général pas sensibilisé au marketing et manquant de compétence pour juger du bien fondé d'une approche plutôt que d'une autre, l'entrepreneur se trouve en difficulté et souvent démuni pour construire sa stratégie. Voici quelques pistes pour le guider qui ne constituent pas pour autant une méthode.

Les enjeux du marketing stratégique d'un projet d'entreprise technologique innovante :

1. L'enjeu n'est pas d'accumuler de l'information sur le marché, ni de rechercher l'exhaustivité de l'information, mais plutôt de privilégier la pertinence d'une information pour pouvoir décider.
2. L'enjeu, c'est de savoir quelle est l'information utile à rechercher, ce qui n'a aucun caractère d'évidence, surtout au départ, puis d'organiser sa recherche d'information en conséquence. Il s'agit surtout de trier l'information et de la transformer en décisions stratégiques pouvant définir un plan d'actions.
3. L'enjeu, c'est de s'approprier l'information du marché à caractère stratégique en vue de pouvoir décider, donc de ne pas déléguer entièrement l'analyse à un tiers.
4. L'enjeu est de détecter la meilleure application possible et surtout la plus accessible pour une technologie en un minimum de temps de développement (plus l'innovation est radicale, plus il y a d'applications possibles avec des risques de foisonnement ou de focalisation plus ou moins inappropriée)
5. L'enjeu est de repérer les acteurs du marché les plus réceptifs à l'innovation. En d'autres termes, de rechercher le meilleur mode de démarrage de l'activité commerciale de l'entreprise.

En conclusion, considérant que toute innovation est unique par définition et que cette unicité doit être avant toute chose explicitée, la recherche d'information doit répondre aux 2 questions fondamentales qui sont :

1. Que vais je vendre ?
2. A qui vais je le vendre (mais aussi qui a intérêt à me l'acheter) ?

Force est de constater que peu d'études de marché répondent à ces 2 questions. Le plus souvent, les études de marché répondent partiellement à la deuxième question sans avoir répondu à la première.

Quelques incohérences des études de marché dans l'innovation :

1. L'étude de marché démarre sur des postulats basés sur un historique...

alors qu'il faudrait démarrer d'hypothèses qui sont à valider sur le terrain en cours d'étude, tout en recherchant des besoins cachés mais solvables, du simple fait de l'innovation.

2. L'étude de marché ne cherche pas assez à caractériser l'unicité de l'innovation, mais davantage des couples produits marchés, à priori, alors que ni le marché, ni les produits n'existent, et que l'application de l'innovation n'est pas forcément stabilisée...

alors qu'il faudrait caractériser l'innovation, les fonctions qui en découlent, elles même reliées à des besoins clés du marché détectés puis validés. L'analyse de la valeur des couples fonctions/besoins est un préalable à l'analyser des futurs couples produits/marchés.

3. L'étude de marché ne valide pas la pertinence des couples produits/marché, mais quantifie le CA potentiel par une approche Top Down, et des analyses de type SWOT globales...

alors qu'il faudrait valider la pertinence des couples produits/segments de marché, identifier le meilleur moyen d'accéder au marché et quantifier le CA par agrégation de données issues du terrain (approche Bottom Up par consolidation de sous segments en segment et sommation du potentiel des segments).

4. L'étude de marché ne donne pas d'indication sur la construction dynamique de l'accès au marché...

alors qu'il faudrait baliser la route à suivre et définir une liste de vérifications et d'actions préliminaires à mener.

5. L'étude de marché ne transfère pas la compétence marketing stratégique indispensable au porteur de projet...

alors qu'il faudrait permettre au porteur de projet de s'approprier les bases nécessaires du marketing de l'innovation qui permettront de démarrer l'activité commerciale, de capitaliser sur les premiers tests marché. C'est cet acquis qui lui permettra ensuite de faire les bons choix de recrutement d'un business développeur, voire des commerciaux de la société.

6. L'étude de marché délivre une information globale qui ne traite pas de la pertinence d'un choix ou d'un autre, ainsi que des options rejetées...

alors qu'il faudrait permettre de garder les traces des choix stratégiques qui ont prévalu afin de les justifier, mais aussi de justifier les pistes qui n'ont pas été retenues

Des questions clés souvent sans réponse :

Les questions	Inclus dans étude de marché ?
Quel est mon cœur d'innovation, comment le caractériser et quel est son caractère unique ?	Non
Quel est le domaine technologique dans lequel il s'inscrit ?	Partiellement
Quels sont les marchés utilisateurs potentiellement atteignables ? Quels sont leurs besoins clés ?	Partiellement (1)
Quelles sont les fonctions clés qui y répondent et que mon innovation rend accessible ?	Non
Qui sont les concurrents qui répondent à ces besoins clés et qui proposent des fonctions approchantes ?	Non
Quel effort (coût délais) est nécessaire pour les réaliser ?	Non Partiellement (1)
Quels sont les marchés finals	Partiellement (1)
Quels sont les acteurs de la Chaîne de valeur ?	Partiellement (1)
Comment segmenter le marché de l'offre technologique ?	Partiellement (1)
Quels sont les segments de marchés prioritaires (intensité du besoin formulé « need to have » ou « nice to have », mais en considérant aussi leur accessibilité)	Non
Quels sont les acteurs qui ont intérêt à accepter l'innovation ou à la bloquer ?	Partiellement
Quel est le poids des prescripteurs sur ces marchés ? Quelles évolutions réglementaires sont attendues ?	Non
Comment spécifier produits et service par segment de marché ?	Non
Quels sont les avantages concurrentiels sur chaque segment ?	Non
Quelle est la volumétrie du marché atteignable par l'offre technologique (évaluation en bottom-up) ?	arbitraire
Quels sont les risques majeurs liés à ce positionnement ? Comment vais je les gérer ?	Non
Quel business model dois-je adopter ?	

(1) Sans une méthode systémique et systématique, l'approche peut être arbitraire et n'étudie pas les champs des possibles, ni ne permet de resserrer ce champ des possibles de manière rigoureuse. Il en va aussi de la formulation de la vision par l'entrepreneur.