

LE MARKETING

au service de la photonique

Partie 2. Construire son positionnement et sa stratégie

Benoît d'HUMIÈRES
Associé TEMATYS
bdhumieres@tematys.com

Quelle que soit l'approche choisie, *push* ou *pull* (voir la partie 1 de l'article dans Photoniques n°84) construire un positionnement produit et une stratégie d'accès prend du temps. Le marketing cherche à construire un futur. C'est obligatoirement incertain.

Il est rare que l'on trouve la bonne formule du premier coup. Paul Millier de l'EM-Lyon, parle d'état transitoire¹ au cours duquel on remodèle le produit par essais et erreurs, on « apprend » le marché et l'on aplanit les barrières et les freins à la commercialisation du produit.

De la même façon, Steve Blank recommande une approche progressive et itérative entièrement centrée sur l'interactions avec les futurs utilisateurs et clients qui valident la définition du produit à chaque étape de sa conception.

Chaque étape (figure 2) est un cycle où l'on interroge les utilisateurs et clients sur leurs besoins et si le concept envisagé répond bien à leurs attentes. On passe d'un cycle à l'autre après plusieurs itérations, une fois que l'on pense avoir bien clarifié l'étape en cours. Dans sa démarche, les deux premiers cycles (*customer discovery*, *customer validation*) s'appuient seulement sur du papier et des preuves de concept simples. Le développement du premier prototype vient seulement au cours du 3^e cycle (*customer creation*). Autrement dit, le début du processus de définition produit est constitué de 100% d'actions marketing. C'est sans doute un peu radical pour une industrie très technologique comme la photonique mais cela a le mérite de rappeler que l'objectif de l'entrepreneuriat est bien de satisfaire des clients !

Quoi qu'il en soit, ces démarches de développement de produits supposent de multiplier les contacts avec les utilisateurs et futurs clients. Organiser tous ces rendez-vous, les exécuter, les interpréter, analyser leurs enseignements, les traduire en spécifications fonctionnelles prend logiquement beaucoup de temps. C'est particulièrement vrai pour l'industrie photonique tant elle est diffusante et transversale. En conclusion, prendre du temps pour concevoir le produit est normal, mais prendre du temps pour le concevoir sans quitter son bureau ou son atelier, ou attendre que le produit soit fini avant de voir les clients, là est le danger !

Le marketing de la photonique: un métier de savoir-faire

Comment réussir son étude de définition de produit? Le marketing n'est pas une science exacte et si la CAO permet de simuler un produit et son comportement, aucun logiciel ne peut prédire son futur commercial. La complexité du marketing de produits technologiques est de travailler dans une forte incertitude. Or, définir un produit c'est obligatoirement faire des choix! Comment alors préparer les décisions? Comment sécuriser ce processus?

Certaines méthodes comme celles de Steve Blank ou de Paul Milliers

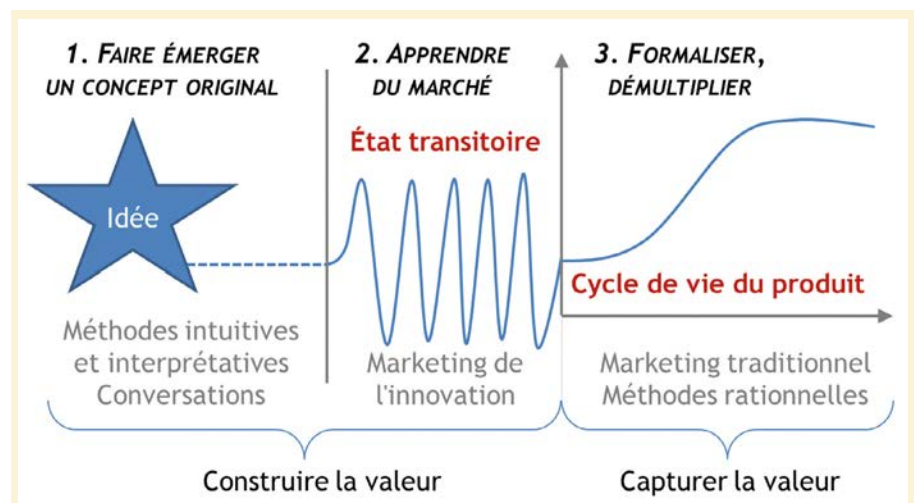


Figure 1. Selon Paul Millier, le développement d'un produit technologique passe par un état transitoire d'incertitude et de mise au point au cours duquel on remodèle le produit par essais et erreurs, on « apprend » le marché et on aplanit les barrières et les freins à la commercialisation du produit (Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Paul Millier 3^e ed., Dunod, ISBN 9782100557622).

¹ Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Paul Millier 3^e ed., Dunod, ISBN 9782100557622

permettent déjà de se poser les bonnes questions au bon moment et de se concentrer sur l'objectif, à savoir concevoir un produit qui va se vendre. Mais au-delà des méthodes, le marketing des technologies est d'abord un métier de savoir-faire, une forme d'artisanat. Ce savoir-faire est en particulier crucial pour :

- **Créer une relation de confiance avec l'interlocuteur.** Vous allez très souvent interroger des spécialistes, des experts potentiellement acheteurs du produit. Lorsque vous les rencontrerez, vous n'aurez que quelques secondes pour les convaincre que parler avec vous en vaut la peine et ne leur fait pas perdre leur temps. Une interview se prépare minutieusement, avec méthode.

- **Aider l'interlocuteur à se projeter dans le futur et à évaluer un produit qui n'existe pas encore.** Une fois l'entretien obtenu, encore faut-il mettre l'interlocuteur en conditions pour qu'il vous apporte un retour utile. Or rien n'est plus difficile que de faire parler sur un produit qui n'existe pas !

- **Interpréter des données qualitatives, incomplètes et incertaines.** La conception d'un nouveau produit reste un pari et le plus souvent le fruit d'une intuition. Même avec un effort substantiel de contacts et d'entretiens, vous devrez trancher avec des données qualitatives, incomplètes et incertaines. Définir un produit est comme poursuivre une enquête journalistique, il faut recouper l'information, évaluer en permanence le degré de fiabilité que l'on peut accorder à ce que l'on nous dit, dégager les tendances dans les signaux faibles, savoir généraliser à partir d'opinions individuelles etc. Autre piège à éviter : n'écouter qu'un seul client, en particulier le grand donneur d'ordre. Parce que c'est une référence prestigieuse, vous pouvez être tenté d'intégrer toutes ses demandes d'adaptations liées à son besoin spécifique. Mais attention à ne pas être transformé en sous-traitant, empêché d'élaborer un produit générique vendable à un plus vaste marché.

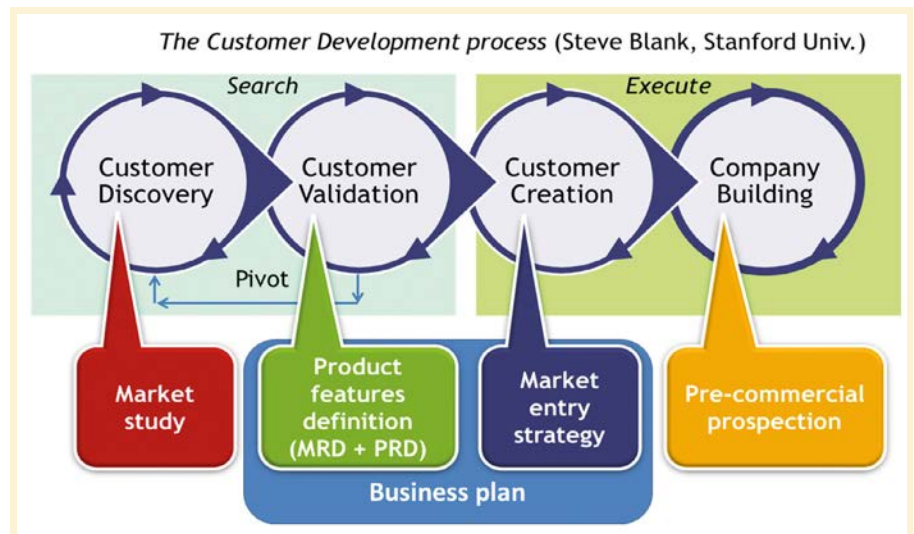


Figure 2. Le customer développement process de Steve Blank (*The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company Hardcover* – March 1, 2012 by Steve Blank and Bob Dorf, <https://steveblank.com>).

- **Accepter que les attentes de vos futurs clients soient différentes de ce que vous pensiez... et trouver des solutions pour y répondre.** La conception d'un produit est un processus d'essais et erreurs, nous l'avons déjà évoqué. Vous serez très certainement surpris par les jugements de vos interlocuteurs sur vos prototypes et concepts. Autant se préparer à être bousculé dans ses convictions qui, rappelons-le, ne sont que des intuitions tant qu'elles n'ont pas été confrontées à la réalité commerciale.

L'approche marketing est d'autant plus complexe dans un environnement de haute technologie que les savoir-faire nécessaires pour réussir l'action marketing vont à l'encontre de la formation d'ingénieur. Elle est pourtant proche de la démarche de recherche scientifique où l'on émet une hypothèse que l'on va ensuite chercher à valider par l'expérience !

Réussir une mission avec un cabinet

La plupart des entreprises photoniques étant des PME voire des TPE, rares sont celles qui disposent d'un service marketing en interne. Elles doivent faire appel à des cabinets spécialisés. Mais dans ce contexte d'activité artisanale et destinée à effectuer

une action contre-intuitive pour un ingénieur, il est difficile de savoir si le cabinet en question va être à la hauteur et apporter des informations fiables et suffisantes pour décider en sécurité !

Comment alors réussir la sélection et la collaboration avec un cabinet ? Voici quelques conseils pratiques simples pour entamer votre démarche :

- **Précisez votre demande au mieux qu'il vous est possible.** Plus la question sera précise, plus la réponse le sera. Exprimez vos attentes, vos objectifs, vos interrogations. Essayez de décrire ce qui serait pour vous une mission réussie. De son côté, le cabinet précisera ce qu'il peut fournir et les limites de son action.
- **Évaluez son savoir-faire dans sa relation avec vous.** Saura-t-il rassurer et créer une relation de confiance dans sa relation avec vous ? Est-il à l'écoute de vos attentes ? Est-il clair dans la description de sa méthodologie ? S'il est rassurant pour vous, il le sera pour les interlocuteurs qu'il va interroger.
- **Informez le cabinet sur les actions que vous avez déjà entreprises avant le début de la mission.** Dans la plupart des cas, vous n'aurez pas attendu le cabinet pour entamer vos démarches et vos prises de contact. Informez le cabinet afin qu'il ne

marche pas dans vos traces et vous fournisse une confirmation que vous connaissez déjà, tout en exaspérant vos contacts à qui vous aurez fait perdre du temps.

- **Acceptez l'incertitude et l'inattendu.** Nous avons longuement évoqué à quel point l'action marketing travaille sur le futur, c'est-à-dire une matière incertaine. Acceptez les retours des interlocuteurs interrogés même quand ils sont négatifs. Ce sont eux qui feront progresser votre produit.
- **Répondez aux demandes exprimées par les experts et les futurs utilisateurs, même si elles vous surprennent.** Tous les retours ne sont pas négatifs, au contraire, lorsque votre concept répond à une attente, les personnes interrogées veulent souvent aller plus loin. Ils demandent quand le produit sera disponible, et cherchent à vérifier qu'il répondra à leur application spécifique et s'il fonctionne dans leur environnement technologique. Or il arrive très souvent que l'usage qu'ils entendent soit très différent de celui que vous avez en tête. Si ce type de demande émerge, c'est une bonne nouvelle car votre produit a une valeur perçue. Encore faut-il répondre aux questions, même les plus saugrenues, le succès de votre produit réside peut-être dans cet usage inattendu.

Mais dans tous les cas, rappelez-vous deux points clés :

- Une mission marketing de quelques dizaines de milliers d'euros paraît chère pour fournir « quelques slides ». Mais ce n'est qu'une fraction du coût du développement technique de votre produit qui vous fera dépenser au minimum plusieurs centaines de milliers d'euros en tenant compte des salaires et des investissements.
- Si les conclusions d'une étude de marché sont négatives, si le cabinet vous recommande (avec arguments concrets et sérieux) de modifier considérablement votre concept, ou pire de ne pas le lancer parce que les retours terrains sont négatifs, écoutez-le, même si ce n'est pas très agréable. Cela veut seulement dire que votre rêve ne passe pas le test de la réalité commerciale. Tenir compte de cet avis extérieur vous évitera probablement des centaines de milliers d'euros de développements inutiles.

Que vous la fassiez en interne ou que vous la confiez à un cabinet, une étude marketing est toujours rentable car elle vous rapproche des attentes des clients et sécurise vos décisions en les rationalisant.

Une activité permanente et conclusion

En 2011, le cabinet McKinsey avait démontré que l'action marketing est un investissement pour les PME industrielles

et non une charge. 500 PME industrielles françaises de tous secteurs avaient été interrogées. Les résultats étaient formels. Celles qui avaient mis en place une démarche structurée d'analyse et de leur marché avaient une croissance très supérieure à la moyenne (figure 3).

En revanche, celles qui n'avaient qu'une démarche informelle d'écoute client (souvent un seul client, le plus prestigieux) sont pénalisées. Elles sont effectivement proches de leurs clients mais n'en tirent pas les enseignements et bonnes informations pour construire des stratégies de croissance. Elles sont « prises » par le quotidien et l'urgence. Elles ont le « nez dans le guidon ».

En conclusion, les PME photoniques françaises sont souvent très expertes dans leur domaine mais ne parviennent pas à croître, souvent faute d'une stratégie de croissance ambitieuse, capable de convaincre des investisseurs. Pourtant, les PME photoniques françaises disposent aussi de la créativité et de l'excellence de la recherche française, qui ne demandent qu'à être exploitées.

Ce secteur est selon nous une pépite qui n'a pas encore pris conscience de son potentiel et de sa capacité à créer les grandes entreprises industrielles de demain. La réticence à quitter le cocon confortable de la vision technique pour aborder une logique commerciale basée sur des démarches marketing structurées et minutieuses figure en bonne place parmi les causes de cette limitation.

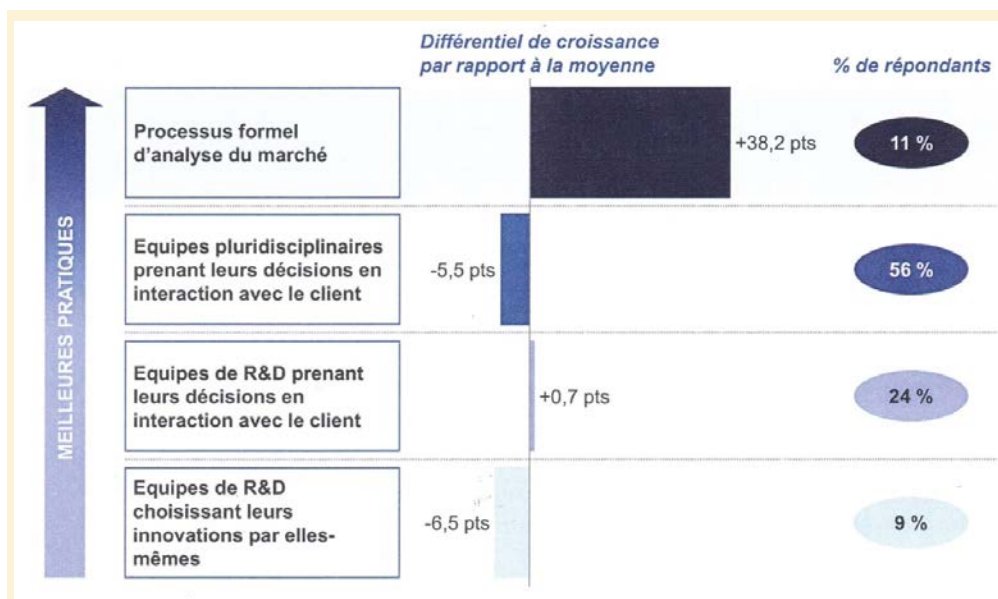


Figure 3. Comparaison du différentiel de croissance par rapport à la moyenne de 500 PME industrielles françaises (étude effectuée en 2011, tous secteurs, source : Industrie 2.0, Jouer la rupture pour une renaissance de l'industrie française Mc Kinsey France, 2013).