

# LE MARKETING DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC)

---

YANN A. GOURVENNEC



CARACTERISTIQUES,  
METHODES & EXEMPLES



# SOMMAIRE

<i>Quelques réflexions liminaires</i>	7
Avant tout une question de définition	7
La très grande complexité du Marketing des NTIC	10
<i>Définitions et principes de base</i>	11
Tentative de définition du Marketing dans le contexte des NTIC	11
Marketing de la demande de l'offre ou du désir ?	13
Un Marketing des NTIC différencié	14
Le Marketing stratégique	16
<i>Segmentation du Marketing des NTIC</i>	17
Cartographie du Marketing des NTIC	17
Tentative de typologie des différents Marketing des NTIC	19
exemple de complexité en Marketing B2B : La mobilité en entreprise	21
Marketing des Projets ou Projets de Marketing ?	22
Facteurs critiques de succès des projets Marketing	23
Vision partagée, dissensions et impacts sur les projets d'innovation.	23
Des projets et du fumicel	24
Caractéristiques méthodologiques des projets d'innovation	25
De la réussite et du bruit autour des projets Marketing	28
<i>Quelques outils méthodologiques</i>	29
La traversée du gouffre : Une vision des cycles de vie en NTIC	29
Le cas particulier du logiciel (la vie après la vente)	34
Le carré magique de Robert Metcalfe	35
Le Marketing créatique de Demarest & Krycève	37
Commercer, c'est dialoguer	37
<i>Le Marketing stratégique</i>	39
L'avenir du Marketing B2B selon McKenna	39
Exemple du dilemme stratégique des Telcos historiques en 2003-2004	39
Changer le moteur en plein vol	39
La croissance et la largeur de l'offre	40
La croissance et la vente par la valeur	41
La méthode de cadrage stratégique de VisionaryMarketing.com	42
Le questionnaire de cadrage stratégique	42
Quelques exemples de matrices stratégiques	47
Exemple type de sommaire de plan Marketing stratégique	49
<i>Quelques exemples concrets</i>	50
(1) B2B PME : Etude viasolutions in a box	50
Phase 1 : Etude documentaire	50
Phase 2 : Enquête qualitative	50

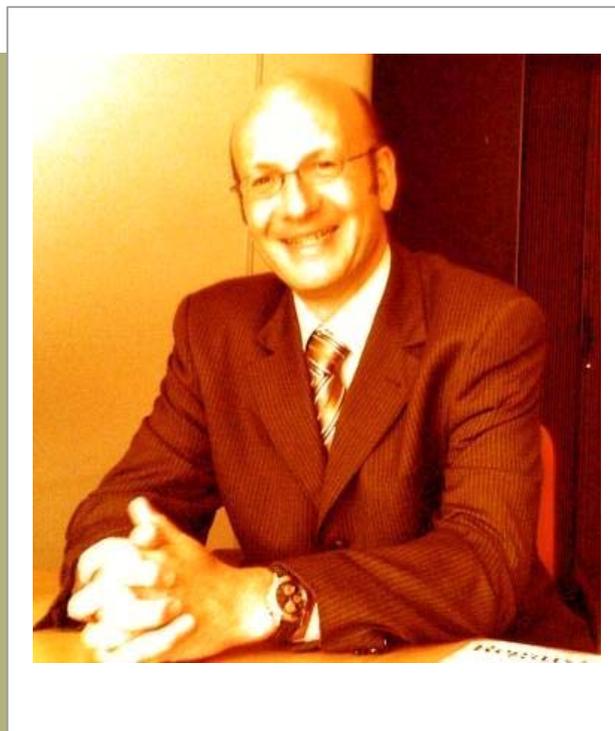
Phase 3 : Phase quantitative d'étude_____	54
(2) <b>B2C2B PME : Etude en ligne Viafax openbox : _____</b>	<b>60</b>
(3) <b>B2B : viaconferencing.com, la webconférence de France Télécom _____</b>	<b>61</b>
(4) <b>B2B dans les grands comptes, le marketing des partenariats_____</b>	<b>62</b>
(5) <b>B2B Grands comptes : cadrage stratetique _____</b>	<b>64</b>

## Rejoignez notre pool d'auteurs



Le site web de Visionary marketing existe depuis 1996. Aujourd'hui, fort de plus d'un millier de pages, il attire des visiteurs du monde entier, étudiants de MBA, professeurs de tous les pays, chercheurs, professionnels du Marketing et des systèmes d'information. En 2004, le site a reçu la visite de 100000 personnes et a permis la diffusion de plus de 350000 pages d'information sur le Marketing et les systèmes d'information, notamment vers les pays émergents où les ressources documentaires sont rares et onéreuses.

Ce site est le vôtre et ses colonnes vous sont ouvertes. N'hésitez pas à nous contacter



**Yann A. Gourvennec**

### Visionary Marketing

23 A rue de Tourville  
Résidence Tourville  
78100 Saint Germain en Laye

 +33 (0)1 3973 7681

### Abonnez-vous en ligne à notre liste de diffusion



Si vous avez un article, un dossier, une thèse dont vous pensez qu'il ou elle pourrait correspondre avec le contenu et la philosophie du site, contactez nous

Contact E-mail par

<http://www.visionarymarketing.com/ffeedback.html>

## TABLE DES FIGURES

(Note : cette table n'inclut pas les illustrations encadrées pour des raisons techniques impénétrables imputables sans doute à l'éditeur de ce logiciel de traitement de texte bien connu. Ceci servant sans doute d'exemple concret pour montrer les limitations du Marketing Créatique décrit dans ces pages ;-)

FIGURE 3: LA TV PAR ADSL DES 1870 PAR ROBIDA .....	9
FIGURE 5: PEUT ON MARKETER CE QUE L'ON NE COMPREND PAS ? .....	10
FIGURE 6: L'EXERCICE STRESSANT ET INEFFICACE DU BUDGET EN REMPLACEMENT ARBITRAIRE D'UN PLAN MARKETING .....	12
FIGURE 7: LES DIFFERENTS TYPES DE MARKETING.....	14
FIGURE 8: SEGMENTATION DES NTIC .....	17
FIGURE 9: AMAZON FRIENDS : LE HIT PARADE DES CRITIQUES AMATEURS.....	20
FIGURE 10: LES LOGOS QUI FONT VENDRE .....	21
FIGURE 11: CIRCUIT DE DECISION AUTOUR DE LA MOBILITE .....	21
FIGURE 13:LE MANAGEMENT ORBITAL SELON JACQUES CIVILISE.....	27
FIGURE 14: LA GESTION D'UN PROJET COMPLEXE AVEC DES METHODES CLASSIQUES PRODUIT SOUVENT DES EFFETS TUNNELS.....	27
FIGURE 15: LA GESTION DE PROJET AVEC DES METHODES AVANCEES PRODUIT SOUVENT DE MEILLEURS RESULTATS .....	28
FIGURE 16: SOURCE : WEBORAMA – LA PART DE MARCHE D'APPLE SERAIT < A 4% .....	29
FIGURE 17: SCHEMA §1 : FORME CLASSIQUE DE LA COURBE DE CYCLE DE VIE .....	30
FIGURE 18: SCHEMA §2 : CYCLE-RECYCLE (PRODUITS SOUMIS AUX FLUCTUATIONS DE LA MODE).....	30
FIGURE 19: SCHEMA §3 : MATURITE INNOVANTE.....	31
FIGURE 20: EVOLUTION DES TAUX D'EQUIPEMENT DES MENAGES FRANÇAIS.....	31
FIGURE 21: LA SEGMENTATION DE MOORE REVUE PAR DONALD NORMAN.....	32
FIGURE 22: SOURCE : THIERRY BRETON, FRANCE TELECOM – IDATE 19-20-21 NOVEMBRE 2003.....	33
FIGURE 23: SOURCE : NICK ALLEN, GARTNER GROUP .....	34
FIGURE 24: CAS PARTICULIER DU LOGICIEL : L'IMPORTANCE DES COUTS DE MAINTENANCE	35
FIGURE 25: SOURCE : JEROME DELACROIX DANS VISIONARYMARKETING.COM.....	36
FIGURE 26: EXEMPLE CONCRET DE L'USAGE DU MARKETING CREATIQUE DANS UNE EXPERIMENTATION DE SERVICE.....	37
FIGURE 28: AMAZON : LE SUMMUM DU SERVICE CLIENT (SOURCE : SERVICE CLIENT AMAZON.FR).....	38
FIGURE 31: LE DILEMME DES TELCOS HISTORIQUES .....	40
FIGURE 32: LES OFFRES DES SOCIETES DE TELECOM AU SORTIR DE LA BULLE.....	40
FIGURE 33: UNE MONTEE EN PUISSANCE QUI NECESSITE LE RECOURS A LA VENTE PAR LA VALEUR.....	41
FIGURE 34 : LA MATRICE DE POSITIONNEMENT DE LA VALEUR .....	42
FIGURE 35: LA DEMARCHE DE CADRAGE STRATEGIQUE DE VISIONARYMARKETING .....	44
FIGURE 36: EXEMPLE DE QUESTION STRATEGIQUE .....	45
FIGURE 37: EXEMPLE DE FORMALISATION DES FINALITES DE L'ENTREPRISE .....	46
FIGURE 38: LA MATRICE PEST D'EVALUATION DES VARIABLES ENVIRONNEMENTALES.....	47
FIGURE 39: LA MATRICE CLASSIQUE, FORCES, FAIBLESSES OPPORTUNITES MENACES – SWOT .....	47
FIGURE 40: LA MATRICE BCG, ASSEZ BASIQUE, MAIS BIEN UTILE. DES VARIATIONS SUR CE THEME SONT DISPONIBLES.....	48
FIGURE 41: LA MATRICE ANSOFF, PERMET LA VISUALISATION STRATEGIQUE .....	48
FIGURE 42: UN EXEMPLE DE MATRICE MIXTE FAMILLE/GAMMES/SERVICES-PRODUITS.....	49

FIGURE 43: MAQUETTE « VIASOLUTIONS IN A BOX ».....	51
FIGURE 44: LA COURBE D'EXPERIENCE EN INTERVIEW SEMI DIRECTIVE .....	52
FIGURE 45: GUIDE D'ENTRETIEN (VERSION EXPERT) .....	53
FIGURE 46: TABLE DES INTERVALLES DE CONFIANCE.....	55
FIGURE 47: TABLEAU D'ECHANTILLONNAGE FINAL COMPARANT LES ATTENTES ET LES RESULTATS. ....	56
FIGURE 48 : QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE QUALITATIVE .....	57
FIGURE 49 : L'OUTIL DE DEPOUILLEMENT ET D'ANALYSE UTILISE (WISCO SURVEY POWER) .....	58
FIGURE 50: LA MESSAGERIE UNIFIEE, UN CONCEPT QUI EXPLICITE MAL UN SERVICE TRES UTILE.....	60
FIGURE 51 : LA MESSAGERIE UNIFIEE, UN CONCEPT MOINS APPRECIE QUE LES PARTIES QUI LA COMPOSENT. ....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

# INTRODUCTION

UN SUJET VASTE, AUX MULTIPLES FACETTES

---

## QUELQUES REFLEXIONS LIMINAIRES

---

Le Marketing des NTIC, des nouvelles technologies de l'information. Y-a-t-il un sujet qui fasse plus rêver, un sujet plus intéressant ? Même après l'éclatement de la bulle, les nouvelles technologies continuent à fasciner nos contemporains. L'Internet est désormais rentré dans les mœurs<sup>1</sup> et il est même possible de payer sa femme de ménage en ligne au lieu d'utiliser les chèques emploi-service. (campagne gouvernementale de fin 2003 sur la propagation de l'Internet). Les téléphones multimédia sont légions, le SMS, dont on connaissait à peine l'existence il y a 6 ans, représente environ 25% du chiffre d'affaires des opérateurs mobiles, et il ne se passe pas de jour que des journalistes, même dans les émissions grand-public, ne nous éclairent sur tel graveur de DVD ou sur tel GPS de voiture à écran tactile.

Et pourtant, lorsque nous avons commencé à réfléchir à ce sujet à la demande de Michel Volle, dans le cadre du club des maîtrises d'ouvrage du 12 janvier 2004, nous nous sommes trouvé face à un dilemme, du fait de la complexité du sujet et de son caractère protéiforme. 15 années passées à marketer des services et des produits technologiques, même à divers niveaux



Figure 1: iPod d'Apple, baladeur ou disque dur 40GO

(Grand-public, PME, grandes entreprises, ventes directes, ventes indirectes, partenariats, France, Royaume Uni, Europe, reste du monde, interne, externe,...) ne peuvent donner – quelle que soit votre expérience et sa profondeur – une idée complète du sujet tant la tâche est immense. Notre expérience est ainsi indéniablement – et sciemment – orientée vers le B2B. Nous nous sommes efforcé néanmoins d'aborder le plus honnêtement possible toutes les facettes de ce métier.

Précisons également, que notre façon d'aborder ce sujet est assez orientée sur l'exercice pratique du Marketing, et qu'il ne s'agit pas là à proprement parler d'un travail de recherche. Ne recherchons donc pas d'exhaustivité ou d'analyse particulièrement pertinente dans ce document, mais plus un recueil de bonnes pratiques et de méthodes qui peuvent orienter utilement l'action.



Figure 2: Sony PC-W1 :  
Un PC ? une TV ? une chaîne HIFI ? Tout ça à la fois !

## AVANT TOUT UNE QUESTION DE DEFINITION

Il s'agit avant tout d'une question de définition. Car que sont réellement les nouvelles technologies de l'information et de la communication<sup>2</sup> ? Où commencent-elles ? où s'arrêtent-elles ? En d'autres termes, où allons nous mettre la frontière ? Un réfrigérateur est tout sauf un produit de haute technologie. Un réfrigérateur lié à Internet qui commande tout seul les réapprovisionnements au supermarché est quant

---

<sup>1</sup> Environ 22 millions de français seraient désormais connectés à Internet en France à fin 2003(sondage cité par Le Figaro du 31 décembre 2003, voir également <http://www.mediametrie.com/web/resultats/barometre/resultats.php?id=916> pour la source de ces informations). Ce sondage ne concerne que les internautes de plus de 11 ans.

<sup>2</sup> NTIC en français, et en anglais ICT pour Information and Communications technologies

à lui bien un produit de haute technologie, assorti qui plus est de services.

De même pour les produits dits « bruns », qui sont tout sauf des produits de haute technicité. Que dire par contre de l'iPOD, du net MD de Sony, voire du Vaio PC-W1 de Sony, qui regroupe en son sein une chaîne hi-fi, un ordinateur de salon et un téléviseur ? De même si on prend les voitures d'aujourd'hui, sont elles toujours des objets utilitaires ou des objets technologiques ?

Plus immédiatement, doit-on parler de technologie ou de technicité, voire de technique ? La technologie est un bien grand mot pour désigner finalement ce qui regroupe tous ces objets techniques. Mais ce n'est pas seulement un grand terme. Derrière lui il y a l'idée de sacralisation de l'objet – déjà évoqué par Pérec dans les choses, et poussé à l'extrême dans notre société occidentale postmoderne- mais aussi de mythologie (notez la consonance) qui donne une teinte particulière à ce domaine. Car avouons le, nous sommes arrivé dans le domaine de la sacralisation de la communication et de la branchitude, ce qui – mélangé et superposé à des tendances sociologiques de rapprochement avec l'authentique – ne cesse d'émerveiller l'observateur. Le summum de la contradiction postmoderne étant peut-être les sites Webs mondiaux des mouvements antimondialisation, montrant à quel point la mondialisation est une réalité puisque ses détracteurs s'inscrivent eux-même dans son mouvement (voir <http://www.left-links.com/global.htm>).

La question suivante est celle liée au périmètre des NTIC. Doit-on regarder le Marketing de grande consommation (B2C), ou plutôt le B2B, et même au sein du Marketing professionnel, ne doit-on pas établir une distinction entre 3 types de Marketing B2B en fonction qu'il s'adresse soit à des grands comptes (MNCs), des PME (SMEs) ou des micro-entreprises (Sohos<sup>3</sup>) ? Le Marketing auprès de ces cibles sera radicalement différent. Il faut en tenir compte, et nous essaierons de l'illustrer au travers d'exemples concrets. En outre, entre le Marketing des produits et le Marketing des services, doit-on introduire également une nuance importante. Marketter un service – qui plus est un service en ligne ou dématérialisé – est une autre affaire que de marketter un produit concret que l'utilisateur peut voir et même toucher. Les schémas mentaux, et les processus d'achats seront très différents selon les cas et on ne traitera pas de la même façon la vente d'un service, par exemple, de multidiffusion de messages sur Internet<sup>4</sup> et d'un téléphone multimédia de la même façon.

Il est très rare de rencontrer des personnes qui soient capables de parler de tous ces sujets d'une égale compétence et c'est bien compréhensible. Car les approches sont radicalement différentes, les mentalités souvent contradictoires et a fortiori les méthodes de travail Marketing souvent radicalement opposées.

Justement, puisqu'on parle de Marketing des NTIC, peut-on aussi se reposer la question de ce qu'est le Marketing sans risquer le ridicule. Assurément si j'en juge par l'exemple cité ci-après, ce travail sur la définition est riche d'enseignements sur notre compréhension du phénomène constitué par ce Marketing des NTIC. Nous y consacrerons quelques lignes car cela est moins anodin qu'il y paraît à première vue.

Enfin, puisque nous parlons de nouveauté, il est utile de se poser la question de la signification de ce terme de nouveauté au 21<sup>ème</sup> siècle. Ne s'agit-il pas d'une notion galvaudée ? Qu'entendent les clients, les prospects et les prescripteurs lorsque l'on parle de produit ou de service *nouveau* ? La vision des fournisseurs n'est-elle pas biaisée en croyant que faire de la nouveauté un argument de vente ? Que dire en effet de la nouveauté de la musique en ligne payante lorsqu'on se penche sur la vie de Marcel Proust, avide défenseur d'un nouveau système

---

<sup>3</sup> Small Office, Home Office

<sup>4</sup> Rien qu'à l'énoncé du problème, je me doute que quelques lecteurs doivent se demander de quoi il s'agit.

(le Théâtrophone<sup>5</sup>) qui lui permettait d'entendre les opéras par téléphone moyennant un abonnement en ... 1881. La musique en ligne payante est-elle donc un concept si nouveau ? De même pour la télévision sur ADSL qui connut un précurseur dès ... 1870 avec Robida et son téléphonoscope<sup>6</sup>. De quoi relativiser sur ce caractère de nouveauté.



Figure 3: La TV par ADSL dès 1870 par Robida

Dernier point et non des moindres, surtout lorsqu'on s'adresse à des maîtres d'ouvrage, il convient d'aborder la notion de projet, centrale dans l'approche produit des NTIC. Et nous



Figure 4: Si telle est votre opinion du Marketing, notre propos est de vous faire changer d'avis.

tenterons de répondre à cette question : doit on parler de projets de Marketing ou de Marketing de projets ? et à la question connexe, doit-on posséder des caractéristiques spéciales pour pratiquer le Marketing des NTIC ?

Que conclure de ce propos liminaire ? Que le Marketing des NTIC est un domaine extrêmement complexe et qu'il ne convient pas de masquer cette complexité mais au contraire de l'explicitier. Que

cette complexité ne doit pas nous entraîner à user de méthodes compliquées à l'extrême, qui ne feraient qu'ajouter à la complexité. Qu'il ne faut pas généraliser sans les précautions d'usage, que les cibles sont toutes différentes et requièrent des approches différenciées et que, ce que l'on

<sup>5</sup> Voir <http://www.telemuseum.se/historia/teatrophon/default.html> pour une description du système

<sup>6</sup> <http://www.remyc.com/robida.html> (à noter qu'il s'agissait d'humour; mais quand même ...)

savait déjà, le Marketing n'est pas une science exacte, que c'est un mode d'approche des clientèles et qu'en tant que tel, ses connaissances et ses pratiques sont mouvantes. Nous allons donc tenter ici de donner quelques pistes de décodage de ce Marketing des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui auront pour but d'aider le lecteur en lui présentant des exemples concrets et quelques outils méthodologiques simples orientés vers l'action.

### LA TRES GRANDE COMPLEXITE DU MARKETING DES NTIC

Avant toute chose, ce qui frappe l'esprit, c'est l'énorme complexité du Marketing des NTIC. A la différence du Marketing grand public qui peut s'adresser à n'importe qui, le Marketing des NTIC ne fait pas qu'emprunter aux ingénieurs un langage abscons parsemé d'acronymes.

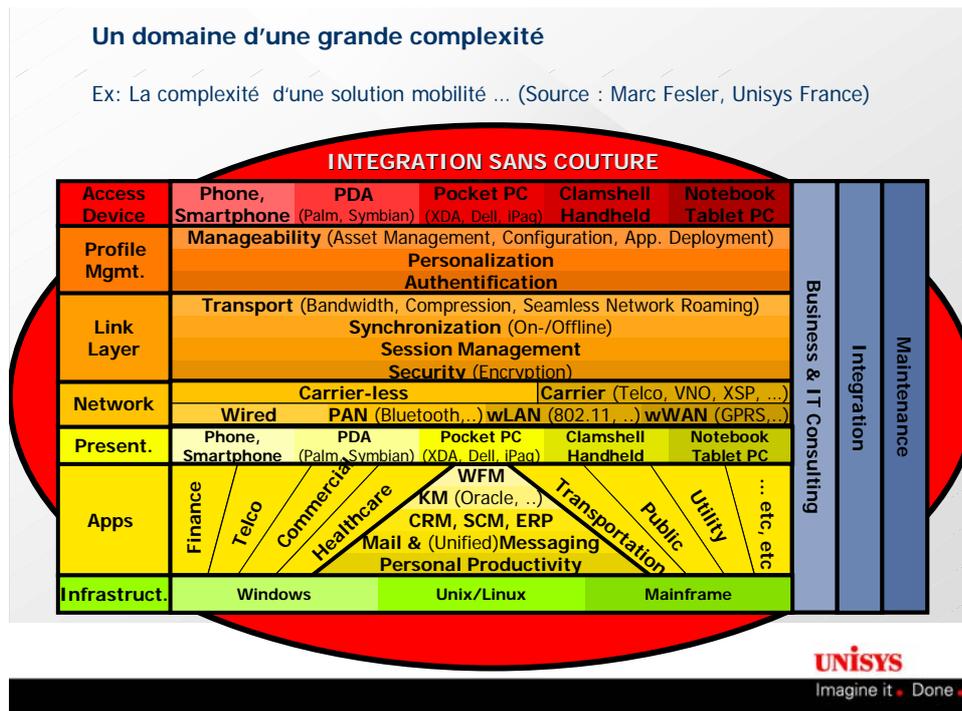


Figure 5: Peut on marketer ce que l'on ne comprend pas ?

Nous avons emprunté un visuel à Unisys France<sup>7</sup> qui représente de façon assez évocatrice les niveaux de complexité énormes dans la construction d'une solution de mobilité. En effet, la caractéristique principale du Marketing des NTIC, surtout quand il s'applique au champ de l'informatique et des télécommunications, est qu'il requiert une compréhension plus que superficielle des sujets techniques. Tout d'abord, il requiert une aptitude à comprendre les sujets techniques, non seulement dans leur vocabulaire, mais surtout dans leurs aspects fonctionnels. Avec cette compréhension fonctionnelle, cet outillage, le marketeur des NTIC pourra aisément se projeter dans l'avenir, pour en déduire les usages possibles, voire à l'inverse lancer de nouvelles idées. Bien sûr cet outillage ne doit pas devenir l'objet principal de la discussion, il n'est qu'un moyen d'atteindre un but. Il n'est donc pas nécessaire de comprendre le détail du fonctionnement technique d'une architecture pour bien marketer un produit de NTIC. Au contraire même, car plus on s'enfonce dans les détails techniques, plus on perd de vue les usages et le client. C'est pourquoi le marketeur des NTIC doit savoir trouver le juste milieu entre la connaissance technique et l'abstraction. Les cas où des marketeurs des NTIC réussissent sans rien comprendre à ce qu'ils font existent, mais ils sont rares. Il s'agit d'une profession qui nécessite des acteurs à double profil, qu'ils soient des hommes de Marketing sensibilisés au domaine technologique ou

<sup>7</sup> Marc Fesler, responsable telecoms Unisys France, 2003

des techniciens peu à peu entraînés au Marketing. Seule l'approche et le résultat comptent. Enfin et surtout, le marketeur des NTIC doit souvent maîtriser la direction de projet à très haut niveau. Souvent, il va piloter des directeurs de projets qui porteront parfois la casquette de chef de produits, et il va se retrouver à la tête de la maîtrise d'ouvrage de son projet. Il devra orienter et piloter les projets en orientant les développements vers le client potentiel, d'abord en se substituant au client final (avant lancement), puis progressivement en se faisant l'écho de ses utilisateurs ou clients pour faire évoluer son produit ou son service. C'est un métier passionnant car il est à la croisée des chemins entre le Marketing, la technique et le projet et même la vente et le business development. Cette multiplicité de compétences requises n'est pas d'ailleurs sans poser des problèmes de conflits entre vendeurs, marketeurs et ingénieurs, que le marketeur des NTIC se doit de gérer. Avant tout il est donc un manager, qui exercera en outre son pouvoir en dehors des hiérarchies établies, en travaillant en transversal au sein de l'entreprise et avec les sous-traitants.

---

## DEFINITIONS ET PRINCIPES DE BASE

---

### TENTATIVE DE DEFINITION DU MARKETING DANS LE CONTEXTE DES NTIC

Pour cela, nous avons pris la définition issue du cours de Christophe Bénavent (2002), lui même expert du Marketing des NTIC et auteur d'un site fort intéressant : <http://christophe.benavent.free.fr/>. Il y établit une segmentation en 3 parties du Marketing :

#### §1 Le Marketing de la réponse aux attentes du consommateur

- Ce premier objet du Marketing est résumé par l'auteur comme le moyen de « répondre aux attentes du consommateur de manière profitable »

#### §2 Le Marketing comme guide stratégique de l'entreprise

- Par ce deuxième objet, « l'objectif n'est plus de répondre aux besoins du client mais choisir les domaines dans lesquels on va agir »

#### §3 Le Marketing comme fonction de gestion des processus d'échanges

- Ce troisième objet du Marketing est de mettre en scène « le don, le tribut, l'échange symétrique »

Même si décrire le Marketing est une gageure, car comme l'a écrit McKenna, « Le Marketing englobe tout et tout englobe le Marketing<sup>8</sup> », la tentative de Christophe Bénavent nous permet d'isoler 3 champs d'action et c'est sur ces bases que nous allons travailler. On pourra néanmoins faire remarquer – cas §1 – que le Marketing ne concerne pas que le consommateur. Dans certains cas, le client est invisible, ou du moins pas visible autrement que comme le client du client. Tout client n'est donc pas un consommateur, mais on verra aussi en NTIC que tout consommateur n'est pas un client. C'est notamment le cas des services de mobilité professionnelle en nomadisme, où on observera que les utilisateurs (appelons-les '*consommateurs*' dans un but de simplification) sont soumis aux influences d'autres groupes, certains acheteurs, certains managers, d'autres influenceurs, ... qui ont tous des motivations différentes et qui créent un écosystème complexe de décision d'achat et d'utilisation. C'est un grand classique en matière de services de télécommunications avancées : Les utilisateurs ne sont pas les acheteurs, les acheteurs ne sont pas les utilisateurs, etc. et si l'on n'y prend garde, on se retrouve rapidement dans une situation où on essaie de vendre des services à des gens

---

<sup>8</sup> « Everything is Marketing and Marketing is everything » Regis McKenna, HBR 1991 ([http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?91108](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?91108))

qui ne les achètent pas, ce qui vous attire énormément de sympathie mais vous rapporte fort peu de revenus<sup>9</sup>.

Le cas §2 aurait peut-être dû venir en première position. Il s'agit en fait de l'élément principal du Marketing, celui qui le détermine comme le plus noble par rapport aux fonctions habituelles de la vente, c'est-à-dire les fonctions de cadrages stratégiques qui vont permettre à l'entreprise et à sa fonction commerciale d'agir dans un but bien précis. Sans cette vision à partager au sein de l'entreprise, il ne peut y avoir d'action commerciale efficace ; la tendance la plus commune étant d'ailleurs de remplacer la planification Marketing par un exercice bien connu de planification commerciale & financière (financial planning) au cours duquel on applique arbitrairement des pourcentages de croissance à des chiffres existants, sans se préoccuper de la réalité des marchés, des offres et de la demande. Le résultat, en règle générale, reste acceptable lorsque les marchés sont bien orientés, et devient immanquablement catastrophiques dès lors que la conjoncture se retourne car rien n'a été prévu pour anticiper les changements.



Source : The Marketing Plan, a Pictorial Guide for Managers

Figure 6: L'exercice stressant et inefficace du budget en remplacement arbitraire d'un plan Marketing

Le cas §3 peut paraître plus nébuleux. Et pourtant, il s'agit là de quelque chose de fondamental dans le cadre des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette fonction d'échanges, valorisée au maximum pendant la période de la bulle Internet, est malheureusement tombée un peu en désuétude. Et pourtant, pourquoi devrions-nous abandonner les concepts qui ont fait leur preuve ? Il ne convient pas à notre avis dans le domaine des NTIC de céder à la mode de l'anti-bulle, pas plus qu'il n'y avait de sens il y a quelques années de faire l'inverse.

Mais sans doute, ces définitions du Marketing ne sont-elles pas tout à fait complètes. Car le Marketing en tant que discipline, en ce début du 21<sup>ème</sup> siècle subit lui aussi une pression au moins équivalente à celle qu'il fait subir au monde des affaires. En effet, comme nous le remarquons déjà en 1995 dans un précédent travail intitulé le Marketing Finalitaire<sup>10</sup>, le Marketing devient lui-même objet de Marketing et il est donc soumis à une multitude de concepts<sup>11</sup>, plus ou moins intéressants les uns que les autres, et qui constituent autant d'avatars de la même discipline. Cette tendance n'a fait que s'amplifier dans les 8 dernières années. Si tant de variations sur un même thème existent, c'est bien là la preuve de

<sup>9</sup> Voir Figure 11 pour une tentative de cartographie des décideurs/influenceurs sur 1 marché. A noter que l'on ne précise pas ici qu'il peut y avoir plusieurs décideurs, voire que la prise de décision puisse être plus ou moins collégiale.

<sup>10</sup> Pour télécharger gratuitement un exemplaire du Marketing finalitaire, <http://VisionaryMarketing.com/fwelcom.html> en français et <http://VisionaryMarketing.com> pour la version anglaise.

<sup>11</sup> Rappelons à ce sujet les nombreux travaux de l'EDF sous l'impulsion de Marie Claude Louyot (EDF R&D, DMG) dont on peut voir quelques exemples en ligne (section « rencontres ») à l'adresse : <http://Visionarymarketing.com/fwelcom.html>

l'indéniable complexité du Marketing que nous avons soulevée précédemment, ce qui nous amène une fois encore à rappeler l'importance de la contextualisation de notre propos.

### **MARKETING DE LA DEMANDE DE L'OFFRE OU DU DESIR ?**

La notion de besoin, centrale dans toute question de Marketing, est peut-être encore plus importante dans le domaine des NTIC. On a souvent tendance à croire que parce qu'une chose est utile, elle se vend bien et on en déduit donc qu'il suffit, et c'est bien confortable, de mesurer le besoin des clients potentiels pour remplir la fonction de Marketing. En d'autres termes, on va s'assurer plus ou moins que le déclaratif des clients potentiels (à supposer qu'on en connaisse la cible) soit conforme à la décision rationnelle d'un individu ou d'un groupe qu'on est en droit d'espérer. Hélas, si cela était le cas, le travail du marketeur serait bien facile.

Et il n'en est rien. Tout d'abord dans le Marketing des NTIC, bien souvent on ne sait pas à qui on s'adresse. Et cela se comprend aisément car on parle de nouveaux concepts qui sont parfois très abscons pour les publics – même techniques – auxquels ils s'adressent. Il n'y a pas de ménagères de moins de quarante ans dans ce domaine, tout en effet peut arriver. C'est ce que nous avons pu découvrir en lançant un système de vente de diffusion de fax sur Wanadoo pour lequel nous pensions (en 1999) que nos clients seraient en majorité de jeunes hommes de catégorie sociale élevée, conformément au profil moyen de l'Internet d'alors. Or, je fus confronté avec mon équipe à un raz-de-marée de cyber-papys et de cyber-mamies. Pourtant, les analyses du moment annonçaient une absence d'utilisateurs de cet ordre, et toutes les publicités orientées autour d'Internet étaient adressées à une cible « parfaite ».

Une véritable réflexion sur le sujet de la notion de besoin est nécessaire. Ce débat se déroule depuis l'Antiquité, mais comprend-on vraiment ce qui se cache derrière cette notion<sup>12</sup>. On se rappellera le célèbre dialogue de Glaucon dans la république de Platon, et comme Socrate, on a envie de s'écrier : « en ce qui concerne les désirs, leur nature et leurs espèces il me semble que nous avons donné des définitions insuffisantes ; et tant que ce point sera défectueux, l'enquête que nous poursuivrons manquera de clarté.<sup>13</sup> ». La frontière entre besoin et désir est assez floue. Comme dans le dialogue de Platon, où le fait de rajouter des tables et des chaises pour que les citoyens puissent manger, fait dire à Socrate que la cité idéale décrite au livre II de la République est devenue une cité du luxe. À partir de quand le Marketing des NTIC doit-il s'adresser aux désirs les plus secrets et les plus profonds des utilisateurs ou des acheteurs, au lieu de s'adresser à la simple satisfaction des besoins les plus primaires ? Il n'existe pas de réponse définitive cette question. En tout cas pas de réponse simple. Mais le fait de la poser vous emmène déjà dans une autre direction que celle qui est souvent indiquée par la simple limitation au « rationnel ». Encore une fois, on ne se peut se limiter à la satisfaction des besoins. Citons au hasard quelques exemples : consulter son mail à partir de son fauteuil en utilisant son accès Wi-fi remplit-il un besoin ou répond-il à un désir de confort voire de modernité ? L'achat d'un téléphone portable avec appareil photo numérique intégré correspond-il un à un besoin impérieux, ou à un désir de modernité et de statut social ? Changez-vous votre téléviseur chaque fois qu'ils tombe en panne, ou plutôt parce qu'un nouveau modèle vient de sortir dont l'écran est plus plat, plus beau, plus cher ? Il nous faut donc aller voir au-delà du besoin.

---

<sup>12</sup> Pour mémoire, les définitions issues de Webencyclo (référez-vous également aux articles connexes de l'encyclopédie) :

- Besoin = n. m. Exigence engendrant le sentiment de manquer de ce qui nous est nécessaire et nous conduit à rechercher le moyen de faire cesser cet état d'insatisfaction.
- Désir : n. m. Mouvement de tout notre être vers ce qui nous paraît répondre à notre exigence profonde.

<sup>13</sup> La république, livre IX, 570-571

## UN MARKETING DES NTIC DIFFERENCIE

### Marketing de la demande, de l'offre ou du désir ?



Jan 2004

Club des MOA - Le Marketing des NTIC © 2003-2004 Yann A Gourvennec

8

Figure 7: Les différents types de Marketing

Nous avons donc essayé, sans aucun souci d'exhaustivité, d'isoler les différents types de Marketing des nouvelles technologies de l'information, tels que nous avons pu les observer sur le terrain.

Tout d'abord, le Marketing de l'offre, le plus communément rencontré dans le monde des NTIC; souvent décrié, la réalité est moins caricaturale qu'on pourrait le croire, même si des écueils importants existent, qu'il convient d'éviter. Il est particulièrement incontournable, lorsqu'on est dans des domaines d'innovation pure, où la connaissance de marché est quasi nulle, et qu'il vaut mieux générer de l'innovation, quitte à investir sur de nouveaux produits avant de s'assurer avec précision de leur ROI, plutôt que sur des études de marché coûteuses qui risquent d'être infructueuses, du fait de l'absence totale de connaissance du potentiel des produits ou des services à vendre. Surtout, il est un élément de facilitation et il est plus aisé de partir d'un produit, quand on ne sait absolument pas quels sont les besoins d'une population, que de partir justement de ces dits besoins. Souvent, le besoin pour le produit ou le service naît au contact de ce produit ou de ce service, surtout lorsque celui-ci est abstrait. C'est également une bonne méthode pour générer une notoriété autour d'un produit ou d'une marque relativement peu connue, et dont les moyens en communication sont limités. À l'inverse, cette méthode peut se révéler coûteuse. Mal géré, le Marketing de l'offre peut se transformer en diarrhée de nouveaux produits, sans clientèles, sans vendeurs, sans avenir. Si cette démarche n'est pas à condamner entièrement (on le verra plus en détail lorsqu'on étudiera le Marketing créatique), on voit bien qu'elle n'est pas suffisante car il lui manque un pont essentiel de notre discipline, la compréhension, l'analyse les adaptations aux besoins et désirs des clients.

La deuxième forme de Marketing qu'on peut isoler dans le domaine des NTIC est également une forme Marketing bien connue ; il s'agit du Marketing de la demande. Son principe est simple, du moins en apparence, il s'agit de partir de la cible, de l'analyser et de l'interviewer, d'en déduire ses besoins, puis de construire ou d'adapter les produits ou services en fonction de ces besoins/désirs. Cette méthode a pour avantage indéniable d'amener l'offreur à mieux connaître sa clientèle potentielle et d'éviter de produire des services in abstracto, et d'éviter des efforts de

recherche & développement trop aléatoires. Il s'agit également d'une méthode de réduction du risque industriel, en adaptant les produits ou les services à la demande. Mais cette méthode, très connue, est souvent opposée de façon un peu caricaturale au Marketing de l'offre, surtout dans le domaine innovateur des NTIC. En effet, les écueils là aussi sont nombreux. Tout d'abord, car mesurer les besoins ou désirs d'une population lorsque cette population n'est pas connue (c'est-à-dire lorsqu'on ne sait pas précisément acquies l'innovation à s'adresser) est parfois illusoire, et d'autres fois terriblement coûteux. Il en va de même lorsqu'il s'agit de mesurer précisément, avec des méthodes quantitatives des réactions à des stimuli mal compris par la population cible<sup>14</sup>.

Prenons un exemple : en 2002, lors du lancement de viaconferencing<sup>15</sup>, le service de webconférence de France Télécom, la question se posait de savoir à quel prix nous positionnerions ce produit et surtout comme il est toujours d'usage dans les services de télécommunications, de choisir le business model le plus adapté (paiement à l'acte, à la minute, au forfait, mixte,...). Ce dernier point, qui est toujours un casse-tête est devenu quasiment insoluble dans la mesure où la population cible avait un niveau de compréhension de l'offre assez limité. L'essentiel de notre travail devait donc consister à faire connaître le produit d'une part et d'autre à amener les clients potentiels à l'utiliser pour prendre conscience de leur besoin. La notion de prix était à ce stade de la connaissance du produit par la cible hors du champ des utilisateurs et leur demander un tarif était également courir le risque de forcer les prospects à répondre qu'il était « trop cher » pour se débarrasser de l'enquêteur.

En conclusion, même s'il peut paraître évident que le Marketing de la demande doive se substituer au Marketing de l'offre, les choses sont beaucoup moins simples, et méritent réflexion.

Le troisième type de Marketing auquel nous nous sommes intéressé est ce que nous appelons le Marketing du désir. Ce Marketing du désir, se démarque du Marketing des besoins en ce sens qu'il ne fait pas appel à la raison de l'utilisateur, mais à ses désirs cachés, ou à ses motivations profondes. Il est innovant également car il permet de « révéler des marchés ». Plus sociologique et qualitatif que quantitatif, ce Marketing va se baser sur la connaissance sociologique de la population, et en ce sens sera beaucoup plus profond et innovateur que les autres formes classiques de Marketing, mais en même temps plus aléatoire. À l'affût des modes et des tendances, ce Marketing du désir est essentiellement un Marketing de la mode, qui répond à des critères de temps assez stricts et cycliques. C'est également un Marketing de l'intangible qui va se baser sur des tendances lourdes et des tendances fines. Pour tous ces sujets, on se reportera aux travaux de Bernard Cova<sup>16</sup> et d'Olivier Badot et aux ouvrages de référence qu'ils citent. Ce Marketing du désir est bien entendu essentiellement un Marketing grand public, mais il serait faux de l'écarter pour ce qui concerne le Marketing des entreprises, et de croire que dans le Marketing professionnel tout est rationnel. En fait, c'est même sans doute l'inverse qui se passe, car il y a mille et une façons d'écrire un appel d'offres, et surtout d'en justifier les choix sans parler des méthodes pour les contourner (lorsqu'il ne s'agit pas d'un appel d'offres public). La rationalité n'est peut-être pas du côté où l'on croit.

La dernière forme de Marketing que nous décrivons ici (rappelons encore que notre exposé ne tend pas à l'exhaustivité) est beaucoup moins connue que les autres. Il s'agit d'une méthode

---

<sup>14</sup> Pour tous les aspects méthodologiques des études de marché, y compris ceux des études de marché sur Internet, des méthodes d'élaboration des questionnaires et des biais de questionnement, je renvoie à mes travaux publiés en ligne sur <http://VisionaryMarketing.com/fwelcom.html> en Français et <http://VisionaryMarketing.com> en Anglais.

<sup>15</sup> Voir <http://www.entreprises.francetelecom.com> au chapitre Produits & services > Le catalogue > Solutions Applicatives, [http://viasolutions.com/fr/fiches\\_usage/fiche\\_viaconferencing.html](http://viasolutions.com/fr/fiches_usage/fiche_viaconferencing.html) ou directement sur <http://www.viaconferencing.com/>. Viaconferencing est le nom commercial de la solution de Webconférence de France Télécom, basée sur la solution Webex (<http://www.webex.com>), leader mondial de la conférence sur le Web.

<sup>16</sup> Voir *Alternatives Marketing : Réponses Marketing aux nouveaux consommateurs* mais aussi les articles et résumés disponibles de ces auteurs à la page <http://www.visionaryMarketing.com/fmkgttext.html>

développée par un chercheur méthodologique, Michel Demarest, et Georges Krycève, PDG d'Income international, une société de conseil en Marketing et en médias spécialisée dans l'innovation<sup>17</sup>. Le Marketing créatique peut être rapproché de ce que l'on appelle plus communément le Marketing des réclamations. Mais il va bien au-delà de cet aspect négatif des choses que sont les réclamations dans la mesure où il propose des solutions pour améliorer positivement les produits/services et en assurer la pérennité. Il part d'un constat simple, il est plus facile d'améliorer quelque chose qu'on connaît, que de spécifier quelque chose qu'on ne connaît pas. Et force est de constater que ce principe de base est souvent vérifié dans le Marketing des NTIC. Avec cette méthode, on réalise la synthèse entre le Marketing de l'offre le Marketing de la demande, à savoir qu'on commence par produire le produit ou le service innovant, puis qu'on le lance en test *réel* sur sa population, et que l'on travaille étroitement avec sa clientèle pour améliorer le produit jusqu'à ce qu'il trouve son point d'équilibre. C'est ainsi que ce principe permet l'innovation même sur les produits les plus farfelus, et ceci en conditions réelles. En grande partie, cette méthode est valorisante pour les clients qui se sentiront associés librement à un processus créatif. D'une certaine manière, Microsoft a été le premier à mettre en place ce genre de méthode sur un plan mondial à une échelle très large. En faisant participer ses clients à l'élaboration de ses produits, Microsoft a réussi à créer une certaine intimité avec les utilisateurs, prêts souvent à payer pour tester un produit en avant-première<sup>18</sup>. Ce principe est basé sur le test en conditions réelles sur un échantillon de volontaires autoproclamés (et non sur un échantillon aléatoire). Il est largement défendu et répandu dans le domaine du logiciel libre pour ce qu'on appelle le « Shareware<sup>19</sup> » dont le principe est de laisser l'utilisateur tester gratuitement un produit pendant trente jours, puis s'il désire continuer à l'utiliser, de le payer, la plupart du temps en ligne. Parmi les logiciels les plus populaires du monde la bureautique, citons l'excellent produit de Jasc technologies, PaintShop Pro<sup>20</sup>, qui rivalise avantageusement et pour une somme modique avec le très professionnel mais très lourd Photoshop d'Adobe. Et pourtant, les premiers utilisateurs de ce logiciel<sup>21</sup>, en 1991, se souviendront sans doute d'un tout petit logiciel à peine capable de faire mieux que l'utilitaire Paint installé de façon standard avec la première version véritablement populaire de Windows (3.0).

### LE MARKETING STRATEGIQUE

Le Marketing stratégique auquel nous consacrerons une rubrique spéciale est un élément fondamental du Marketing des NTIC. C'est grâce à lui que l'on pourra établir la vision à partager avec l'ensemble de l'entreprise. Au cœur du Marketing stratégique, on trouve le cadrage stratégique<sup>22</sup> qui permet de préciser la stratégie de très haut niveau puis de la décliner en autant de sous objectifs qui rendront l'action possible. C'est ce cadrage stratégique qui permettra de cibler les actions en fonction des différents cycles de vie des produits/services et de fixer les priorités en matière de nouveaux développements de produits et de services. Cette étape préliminaire est fondamentale car sans elle, tout ce qui est décrit au-dessus se réduit à un mouvement brownien d'innovations plus ou moins anarchique. C'est le cadrage stratégique et le suivi de la planification stratégique qui permettra de donner un sens au Marketing produit et non l'inverse. En outre, il convient de distinguer le Marketing stratégique de sa caricature – hélas trop souvent rencontrée –

---

<sup>17</sup> Voir leur page d'accueil à l'adresse <http://www.income.fr/>. L'ouvrage *Le Marketing Créatique* ISBN 2-907418-02-5 est certainement assez difficile à trouver aujourd'hui.

<sup>18</sup> Ce fut le cas dès 1995 avec la première pre-release officielle de Microsoft Windows 95

<sup>19</sup> qu'on pourrait ici tenter de traduire par le néologisme « partagiciel ».

<sup>20</sup> Voir comment « déverrouiller » – en toute légalité – son logiciel Jasc à l'adresse <http://www.jasc.com/unlock.asp>

<sup>21</sup> Voir l'historique de Paint Shop Pro en Allemand à l'adresse <http://www.lakies.com/story.htm> ou via [http://www.google.com/language\\_tools](http://www.google.com/language_tools) pour la traduction en Français ou en Anglais.

<sup>22</sup> Voir ma méthode originale à l'adresse <http://www.visionaryMarketing.com/cadragestrat.html>

qui est la planification budgétaire (financial planning en anglais) qui est basée sur des augmentations arbitraires en pourcentages des ventes potentielles. Ce type de planification – qui entraîne souvent des jeux internes fort éloignés de la réalité des marchés - ne permet pas de gérer l'avenir et d'anticiper les changements. En temps de crise, ces jeux internes peuvent se révéler dramatiques car ils s'acharment sur des objectifs souvent difficiles à atteindre, et qui cachent des problèmes plus profonds, qui nécessitent des actions plus anticipatrices<sup>23</sup>.

## SEGMENTATION DU MARKETING DES NTIC

### CARTOGRAPHIE DU MARKETING DES NTIC

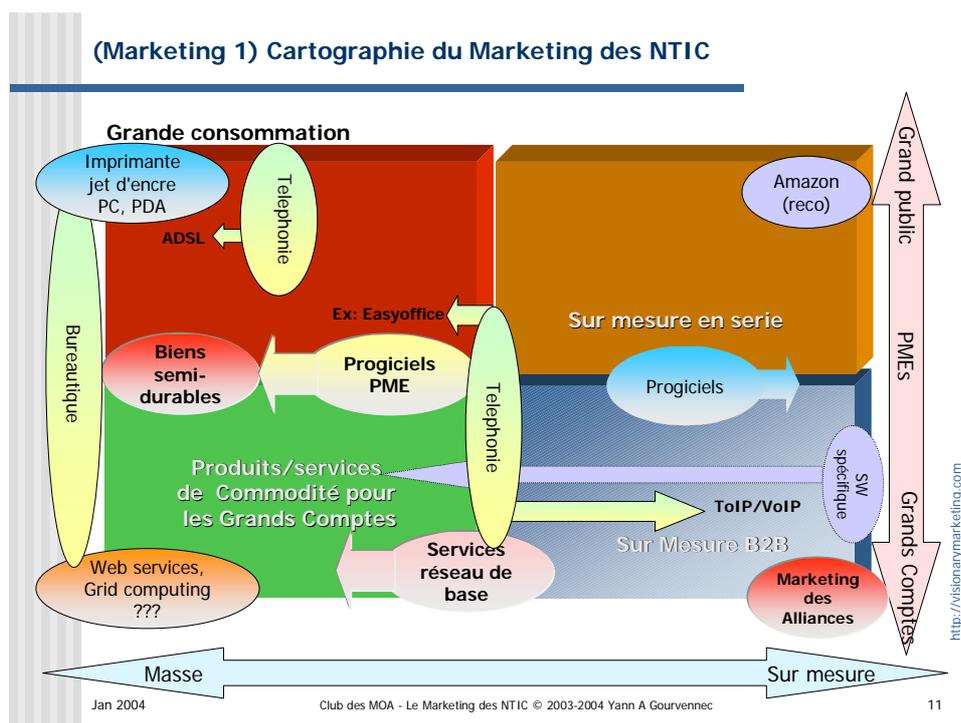


Figure 8: Segmentation des NTIC

Dans le schéma ci-dessus, nous avons tenté de représenter quelques exemples d'objets de Marketing des NTIC selon deux axes : d'une part le type de clientèle (grand public, PME ou grands comptes), d'autre part le critère de personnalisation des services produits vendus. Sur ce schéma ne figurent point les clients micro-entreprises, pourtant différents du Grand public, mais également des clients entreprises plus importants (PME ou grands comptes). Deux tendances lourdes nous frappent : d'une part la pénétration sur les marchés grands publics avec une perméabilité de plus en plus importante des produits professionnels sur des cibles qui ne leur étaient pas destinées. En 2003 en France, plus de la moitié des ordinateurs personnels sont vendus en grande surface généraliste. Parmi ces produits, de nombreux produits de qualité professionnelle, qui n'ont rien à envier aux produits utilisés dans les entreprises par les cadres, d'autant plus que ce sont souvent les mêmes. Autre exemple, la percée spectaculaire des imprimantes multifonctions (fax, imprimantes, photocopieuse) à l'origine prévues pour les PME, et qui s'adressent également aujourd'hui au grand public. La deuxième tendance lourde est en

<sup>23</sup> Voir l'excellent ouvrage The Marketing Plan: [A Pictorial Guide for Managers de Malcolm H.B. McDonald, Peter Morris](#)

sens inverse. Alors qu'il est d'usage d'attribuer le sur-mesure aux clients grands comptes et de l'opposer aux produits standardisés de la masse, force est de constater aujourd'hui un mouvement de banalisation généralisée d'un ensemble de services autrefois considérés comme spécifiques et professionnel de très haut de gamme. Nous assistons par exemple à une véritable crise du logiciel dont nous voyons aujourd'hui que les soubresauts des cycles courts au sein d'une évolution plus large. L'industrie du logiciel, autrefois toute entière tournée vers le sur-mesure, après un passage assez long autour de l'adaptation des ERP et dont nous ne sommes pas encore complètement sortis, s'oriente de plus en plus vers la standardisation et l'utilisation des meilleures pratiques. Mais cette standardisation ne s'effectue plus au travers du benchmarking des processus (ce que l'on appelait *Business Process Re-engineering* ou BPR dans la deuxième moitié des années 90) ; ces meilleures pratiques – incluses dans le logiciel lui-même du fait des améliorations successives apportées par ses premiers clients – sont appliquées directement via l'implémentation du logiciel<sup>24</sup>. Bien entendu, comme toute tendance lourde, surtout quand elle est vue longtemps à l'avance, il y a danger de caricature. Mais force est de constater que nombre de SSII, parmi les plus prestigieuses, sont à la recherche d'un nouveau business model ; ce nouveau business model est au centre de toutes les préoccupations, avec une montée impressionnante de la banalisation du logiciel au travers des pratiques d'offshoring mais aussi et surtout de nearshoring<sup>25</sup>. Cette banalisation apparaît clairement lorsque les chiffres sont énoncés. Quant à la France, déjà 5% des projets seraient des projets offshore, ne représentant que 1% du chiffre d'affaires du secteur<sup>26</sup>. Aux Etats-Unis, selon les prédictions IDC, l'offshore n'est pas un phénomène de mode et il est bien implanté : "In 2004, the value of IT services provided to U.S. businesses through offshore labor will double to \$16 billion. In the subsequent three years it will almost triple yet again to \$46 billion, capturing almost one-quarter of the U.S. opportunity"<sup>27</sup>. A titre d'information, \$8 milliards correspond au chiffre d'affaires de CGE&Y dans le monde en 2001. Ce qui fait dire à certains américains que le métier d'informaticien n'est plus un métier d'avenir, plus un métier à conseiller à ses enfants<sup>28</sup>.

Si on observe donc une certaine perméabilité des domaines (masse et sur-mesure, grand public et entreprise) en termes de produits et de services, les modes de commercialisation et de Marketing n'en restent pas moins très différenciés.

---

<sup>24</sup> Lire IT Does not matter, dont nous avons réalisé un résumé sur <http://www.visionaryMarketing.com/articles/IT-doesnt-matter.html> où le texte intégral et un débat sont disponibles. Voir également les commentaires et critiques de Michel Volle sur <http://www.volle.com/opinion/strategieinformatique.htm>

<sup>25</sup> Définition du Nearshore (source <http://searchcio.techtarget.com/>) : "Nearshore outsourcing is the practice of getting work done or services performed by people in neighboring countries rather than in your own country. Many companies in the United States, for example, outsource work to Canada and Mexico. Geographic proximity means that travel and communications are easier and less expensive, there are likely to be at least some commonalities between the cultures, and people are more likely to speak the same language". En d'autres mots, le nearshore est la même pratique que l'offshore mais pratiqué dans des pays plus proches. Pour la France, l'essentiel des développements nearshore se réalisent en Espagne, comme pour CGE&Y qui a installé son usine de développement à Madrid (l'usine Offshore est à Mumbai en Inde).

<sup>26</sup> Chiffres non vérifiés

<sup>27</sup> Source, IDC Predictions 2004: New IT Growth Wave, New Game Plan Insight #30499 - Dec 2003 by Frank Gens. Voir également le dossier consacré à ce sujet par The Economist, Special Report Offshoring, Decembre 13<sup>th</sup> 2003, pp79-82

<sup>28</sup> Lire le passionnant débat sur ce sujet sur le Klog (Knowledge Weblog) de Phil Wolff *A Klog Apart* à l'adresse <http://dijest.com/aka/> sur le sujet « Where does IT go from here? » (accès direct à la bonne page sur <http://dijest.com/aka/2003/11/03.html>). Tout est parti de l'article de Shelley Powers « The state of Geek Part I : Temp jobs, no health » disponible aujourd'hui à l'adresse [http://weblog.burningbird.net/fires/life/the\\_state\\_of\\_geek\\_part\\_1\\_temp\\_job\\_no\\_health.htm](http://weblog.burningbird.net/fires/life/the_state_of_geek_part_1_temp_job_no_health.htm) et dont la phrase "Mama, don't let your babies grow up to be IT workers.." a frappé l'imagination de quelques bloggers. Elle reflète un état d'esprit répandu aux Etats-Unis en ce moment où le désenchantement est grand à l'issue de l'éclatement de la bulle Internet.

## TENTATIVE DE TYPOLOGIE DES DIFFERENTS MARKETING DES NTIC

Sans vouloir saouler le lecteur de terminologie absconse, nous avons tenté de lister quelques un des types les plus répandus de Marketing dans les NTIC :

- B2C (business to consumer ou Marketing de la grande consommation)
  - Ce type de Marketing, le plus connu et le plus répandu, est un Marketing de masse, inspiré du Marketing de la consommation habituel, à ceci près qu'il va s'orienter sur des produits ou des services durables ou semi durables. Avec l'explosion des nouvelles technologies à destination du grand public, ce type de Marketing tend à se rapprocher inexorablement du Marketing utilisé dans les produits de grande consommation moins technologiques comme les appareils ménagers ou surtout les produits dits « bruns » (téléviseurs, chaînes hi-fi, ...). C'est tellement vrai, que les produits de cette dernière catégorie et les produits plus traditionnels des NTIC (ordinateur, assistant personnel,...) tendent à fusionner pour produire les appareils hybrides, mêlant le multimédia haut de gamme à la puissance informatique, et vice versa dans le cadre de systèmes de plus en plus sophistiqués liés à la diffusion du son et surtout des images, et qui recourent de plus en plus communément la technologie sans fils. A tel point qu'en à peine 3 ans, la bonne vieille chaîne hi-fi a été – probablement définitivement – reléguée au musée<sup>29</sup>.
- B2B (Business to Business)
  - Ce type de Marketing s'adresse aux professionnels. Il s'agit également d'un type de Marketing connu de tous. Moins connue est la nécessaire différenciation qu'il faut établir entre le Marketing qui s'adresse aux PME, aux Sohos et aux grandes entreprises. Les grandes entreprises, souvent en nombre très restreint sont souvent des entreprises internationales. Elles requièrent des relations privilégiées et personnalisées. Qui plus est, les ventes aux grandes entreprises mobilisent des équipes conséquentes et qui comportent jusqu'à des dizaines personnes (vente, business consultants, technico commerciaux, service client, livraison, facturation, ...) et cela se comprend car les chiffres d'affaires des ces comptes peuvent parfois atteindre des sommes de l'ordre de la centaine de millions d'euros, ce qui justifie un tel investissement commercial. Les PME sont quant à elles assez difficiles à circonscrire ;d'une part toutes les entreprises n'ont pas les mêmes critères pour segmenter les PME (taille en nombre d'employés, chiffre d'affaires, présence internationale, appartenance à un groupe,...) ;d'autre part du fait de la grande hétérogénéité de cette population. Qu'y a-t-il en effet de comparable entre une entreprise de 15 personnes indépendante et une autre de 500 personnes sur 3 sites et affiliée à un grand groupe international ? En fin de compte, quasiment rien. Marketer des services ou des produits à des PME est un sujet en soi car il nécessite une segmentation au sein de la segmentation et donc il peut varier du tout au tout, depuis la frontière du Marketing grand public, jusqu'à celle du Marketing des grands comptes. En fin de compte, au bas de la segmentation des PME, on trouve les micro entreprises, les clients *Sobos* dont les comportements d'achats et les contraintes se rapprochent de ceux du grand public. Plus les clients seront

---

<sup>29</sup> Lire 'The sound of the stereo fades into history, By Simon London Financial Times, Nov 18, 2003 (Music is everywhere - on computers, portable players, home theatre systems, mobile phones. Sales in the US of home audio...)

petits, plus le Marketing des NTIC recourra aux techniques de Marketing direct afin de maximiser les contacts tout en minimisant les coûts.

- B2E (Business to employees)
  - Le Marketing B2E est un peu moins connu que les 2 types de Marketing précités. Il s'agit des services proposés aux employés des entreprise. Un exemple remarquable a été créé par Dominique Beaulieu d'Affinitem (renommé Accor-Services depuis son rachat par la grande société de Tourisme) sous la bannière du Marketing des Cliemployés<sup>30</sup>.
- C2C (Consumer to Consumer)
  - Où comment construire une communauté où les utilisateurs parlent aux utilisateurs. Avec l'excellent Amazon Friends et son système de valorisation de ses propres clients.

**(Marketing 3) Exemple de C2C : AMAZON Friends**

The screenshot shows the Amazon Friends interface. On the left, a 'TOP REVIEWERS' list includes Harriet Klausner at the top. A callout box highlights her profile: 'Harriet Klausner #1 top-reviewer 5990 reviews'. On the right, there are sections for 'things TO DO' (like creating a Wish List) and 'top REVIEWERS' with profiles for Linda Linguvic (#28) and Lisa (#80). The footer contains the date 'Jan 2004' and copyright information for 'Club des MOA - Le Marketing des NTIC © 2003-2004 Yann A. Gourvennec'.

Figure 9: Amazon Friends : le hit parade des critiques amateurs

- B2C2B (Business to Consumer to Business)
  - Moins évident au prime abord, il s'agit pourtant d'une méthode de plus en plus pratiquée. Citons simplement Intel qui au travers de ses labels (mais aussi de son financement des publicités des fabricants d'ordinateurs) influence les choix des industriels par les messages qu'il instille auprès du grand-public<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> lire l'article <http://www.journaldunet.com/0012/001201novatris.shtml> sur les cliemployés

<sup>31</sup> Voir [http://news.com.com/2100-1005\\_3-986320.html](http://news.com.com/2100-1005_3-986320.html) qui explique comment les fournisseurs de laptop se sont faits piéger par le Marketing B2B2C d'Intel au point de réduire le choix offert aux clients.



Figure 10: Les logos qui font vendre

- C2B (Consumer to Businesses)
  - Citons le chercheur en Marketing Italien Giancarlo Livraghi<sup>32</sup> : 'L'activité la plus importante dans l'e-commerce n'est pas la vente. C'est l'achat. Bien souvent, cela ne se limite même pas à un acte d'achat, mais englobe un travail de comparaison, d'analyse du rapport qualité/prix avant l'achat dans des points de vente plus traditionnels. Quand on évoque le retournement du rapport de force en faveur du client, il ne s'agit pas de théorie mais d'une réalité de tous les jours ».
- Note : Cette liste des différents types de Marketing n'est volontairement pas exhaustive.

**EXEMPLE DE COMPLEXITE EN MARKETING B2B : LA MOBILITE EN ENTREPRISE**

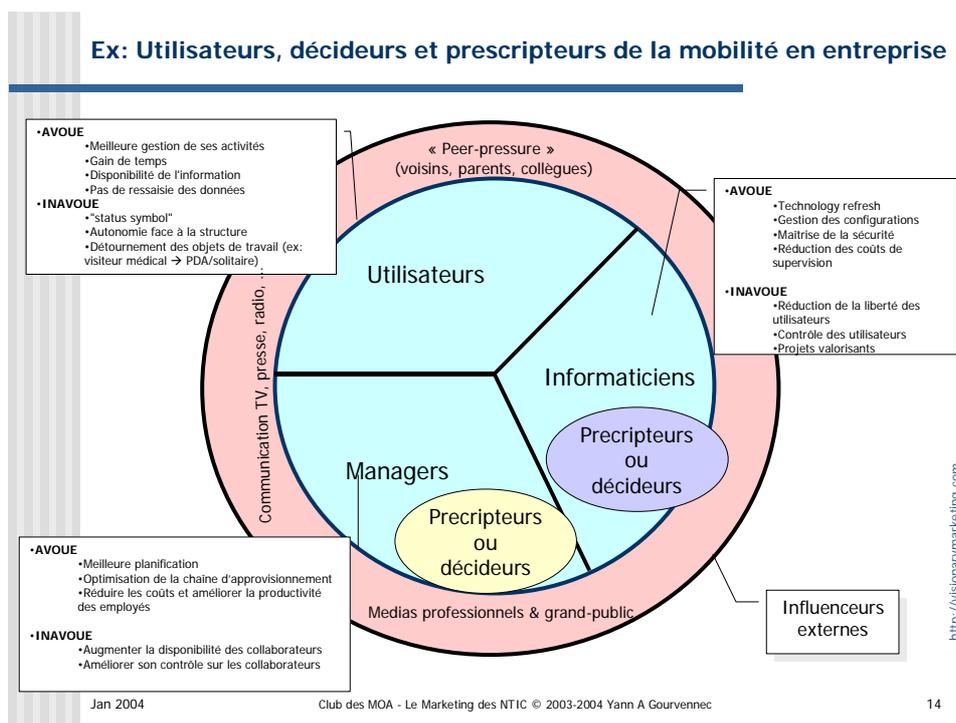


Figure 11: Circuit de décision autour de la mobilité

Le sujet de la mobilité en entreprise est un sujet qui donne un bon exemple de la très grande complexité du Marketing B2B. On y retrouve tous les ingrédients typiques du Marketing professionnel : les utilisateurs ne sont pas forcément les acheteurs ; les motivations des différents acteurs (utilisateurs, prescripteurs, décideurs) sont toutes différentes, voire contradictoires. Il existe un grand nombre d'influenceurs, dont certains se trouvent

<sup>32</sup> Giancarlo Livraghi ([http://www.gandalf.it/offline/home\\_en.htm](http://www.gandalf.it/offline/home_en.htm))

complètement en dehors de la sphère professionnelle. Non négligeable, un certain nombre de désirs ou besoins inavoués, dont le marketeur doit savoir jouer, même de façon cachée. Enfin et surtout, on n'oubliera pas les influenceurs externes qui échappent de façon quasi totale à l'approche directe et qui sont pourtant fondamentaux dans l'acte de vente.

### MARKETING DES PROJETS OU PROJETS DE MARKETING ?

Dire que la gestion de projets s'insinue dans tous les domaines de l'entreprise est une banalité. Nous le signalions déjà dans le Marketing Finalitaire<sup>33</sup> en 1995, sur les traces de Badot et Cova<sup>34</sup>. Un ouvrage fondamental décrit ce Marketing de projet dans le domaine industriel<sup>35</sup> ; dans cette acception, le Marketing de projet est essentiellement tourné vers le travail de vente « issu d'une négociation complexe recouvrant un ensemble de produits ou de services, spécifiquement créés pour générer une valeur ajoutée industrielle et des profits sur une période donnée ». La vente, se conçoit alors comme un projet qu'il faut mener à bien avec une analyse vivante de la complexité de l'écosystème du client, aussi bien interne qu'externe. Cette analyse se retrouve au sein de sociogrammes, qui sont autant de cartes des processus de décision et de prescription industriels. On le voit bien, le Marketing industriel devient dans ce cas un travail bien plus complexe qu'un simple travail de vente, et dans ce cadre, on retrouvera également des éléments purement Marketing comme la conception de produits ou services en commun (autrement appelés Co-Marketing). Le Marketing des partenariats s'inscrit lui aussi dans cette perspective car il ne s'agit plus dans ce cas de vendre mais de réellement mener des programmes de partenariats à déployer largement au travers de deux ou plus organisations dans le cadre de ce que l'on peut appeler un écosystème partenarial.

Lorsqu'il ne s'agit pas de Marketing industriel, c'est à dire lorsque la vente est moins le résultat du développement d'une relation interpersonnelle avec un commercial ou un groupe de commerciaux, le Marketing recourt lui aussi à la démarche de projets mais pour lui-même et de façon beaucoup plus proche du projet technologique ou informatique classique. Il s'agit en effet d'inclure le Marketing en amont du processus d'élaboration du produit ou service, en s'assurant que la dimension d'usage voire les critères d'achats – si on les connaît – sont respectés. Le marketeur joue alors un véritable rôle de maîtrise d'ouvrage car il est en effet les 2 à la fois. D'une part il est – de façon assez classique – à l'écoute des clients et des prospects pour analyser les marchés, et en même temps il se transforme en chef de projet utilisateur pour décrire son besoin en se faisant le porte parole de ses clients ou prospects.

Dans ce cas, le profil du marketeur des NTIC est un profil double, c'est à dire qu'il se doit à la fois de manager son projet de développement Marketing et d'alimenter la description du besoin. Selon son pouvoir hiérarchique, il pourra même éventuellement définir la stratégie globale en amont de ces développements produits, ce qui lui permettra d'orienter ses choix en termes d'usage des technologies d'une part et même technologiques d'autre part. On voit bien ici que la démarche Marketing de conception et de développement des nouveaux services et produits dans les NTIC est un métier qui requiert la fusion de 2 types de cerveaux a-priori inconciliables, celui du marketeur dont la mission est d'être créatif et réaliste, et celui du technologue dont la mission est plus particulièrement d'ouvrir de nouvelles voies et de s'assurer de la justesse intrinsèque de ses choix.

---

<sup>33</sup> Marketing Finalitaire, Yann Gourvenec, 1995, p. 18 notamment (<http://visionaryMarketing.com/fmkgorde.html>)

<sup>34</sup> Olivier Badot et Bernard Cova, Le NéoMarketing, 1992 (voir <http://www.webcom.com/ygourven/fmkgtex.html#NeoMarketing> pour un résumé en ligne de ce texte hélas indisponible en librairie aujourd'hui.

<sup>35</sup> B. Cova, P. Ghauri & R. Salle : Project Marketing, Beyond Competitive Bidding ou en français, [Le Marketing d'affaires : Stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions de Bernard Cova, Robert Salle](#)

Est-ce à dire pour autant qu'une compétence technique, aussi énorme soit-elle, est suffisante pour rendre le Marketing des NTIC performant ? N'allons pas jusque là car il faut distinguer le profil du techno-évangéliste de celui du marketeur des NTIC. Ce dernier se doit d'apporter une vision et une compréhension des marchés. Il s'agit certainement d'un de ces domaines où le diplôme est moins important que la tournure d'esprit.

### FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES DES PROJETS MARKETING

Les facteurs critiques de succès des projets Marketing, ne sont pas fondamentalement différents des facteurs critiques des autres projets. Les remarques habituelles qui concernent les objectifs, le support du management et une gestion de projet rigoureuse basée sur la planification et le contrôle, restent vraies. À noter quelques points particuliers cependant.

### VISION PARTAGÉE, DISSENSIONS ET IMPACTS SUR LES PROJETS D'INNOVATION.

En premier, notons les objectifs organisationnels conflictuels qui peuvent souvent se révéler bloquants : les modes de fonctionnement entre membres des services techniques, Marketing et commerciaux, sont malheureusement encore souvent conflictuels, même si au fond, de tels conflits sont rarement fondés. Souvent, il s'agit d'incompréhensions d'ordre culturel, dues à des divergences sur les centres d'intérêt, plus que les objectifs eux-mêmes qui sont souvent partagés. Ainsi, les services techniques se prennent souvent au jeu de l'amélioration formelle, et il fait partie du rôle du marketeur de s'assurer que les aspects purement technologiques ne l'emportent pas sur les aspects de commercialisation. À l'opposé, les commerciaux se retrouvent en première ligne face aux clients ou prospects et ils sont confrontés à la difficulté de vendre des services ou des produits qui ne sont pas toujours compréhensibles, voire qui ne sont pas complètement bien ciblés. Il n'est pas toujours aisé de faire comprendre à des vendeurs qu'ils font partie également du processus de construction de l'offre, et ceci parfois à leurs dépens. Par ailleurs, et sur un tout autre plan, les commerciaux perçoivent rarement les limites technologiques qui sont fixées aux concepteurs de produits, et les écueils sont fréquents : Dans le cadre d'un produit où le sur-mesure est important, le cas du commercial qui promet plus que ce qui ne peut être livré et à l'inverse celui du commercial qui ne comprend pas une possibilité technique qui peut résoudre le problème d'un client sont à la fois contradictoires et fréquemment rencontrés.

Un écueil souvent vécu également, est celui qui consiste à laisser spécifier les produits par les

commerciaux, qui sous la pression des clients parviennent à échapper à toute planification et à toute organisation des projets et interviennent directement sur les services techniques pour influencer sur le devenir des produits. Ce genre de démarche, bien qu'elle puisse résoudre des problèmes de façon ponctuelle souvent rapide, finit bien souvent hélas par créer des effets « boule de neige » par lesquels les fonctionnalités s'accumulent, et les incohérences finissent également par rendre le produit définitivement inutilisable ou dysfonctionnel. Nous avons vu ainsi de bons produits disparaître dans une cacophonie fonctionnelle et la désorganisation de leurs projets. Il ne faut pas sous-estimer ces facteurs managériaux



Figure 12: Comment savoir distinguer les gadgets des réelles innovations ? (Source : <http://www.jklossner.com>)

des projets de NTIC, ce qui oblige à gérer une complexité assez grande entre créativité favorable à l'évolution des gammes, rigueur des plannings et des listes de priorisation des changements.

Selon les technicités différentes des produits, il n'est pas toujours possible de compenser ces écueils par une simple formation. Il est alors nécessaire, pour les produits et services trop techniques ou trop spécifiques, de disposer d'une force de business consultants spécialisés qui appliquent des méthodes de vente plus proche du conseil que du hard-selling. Ils agiront en support des commerciaux, voire pour leur compte en tant que vendeurs spécialisés, au sein d'une équipe dont le chef reste le directeur de compte en tant que coordinateur de la relation globale avec le client.

## DES PROJETS ET DU FUMICIEL

Notons ensuite les aspects de communication aussi bien internes qu'externes. Il est regrettable de constater que le marketeur des NTIC doit autant se battre, sinon plus, en interne qu'en externe. Sans doute est-ce une banalité également de faire remarquer que dans les structures importantes, le critère premier pour valoriser un projet d'innovation est plus la taille de son budget que l'espérance de ses réussites. Ceci mis à part, la notoriété interne d'un projet est un élément non négligeable de sa réussite externe. À tel point qu'il n'est pas de voir certains de ces projets accaparer l'attention de tous (et les convoitises de beaucoup) sur la base de leurs promesses plus que la réalité de leurs livrables. C'est le phénomène bien connu du fumiciel<sup>36</sup>. Nous partons du principe que le fumiciel n'est pas un modèle, mais il est certain par contre qu'il constitue à lui seul une industrie florissante. Le fumiciel est également un habitué de la presse, certes un peu plus prudente depuis 2001. D'une certaine mesure, on peut même considérer que cette agitation médiatique a été à l'origine de la création de ce gigantesque effet de cavalerie qu'a été la bulle Internet. Un exemple récent avec les hotspots Wi-fi publics qui font couler beaucoup d'encre et pas toujours à bon escient<sup>37</sup>. Le Wi-fi est certes une technologie éprouvée<sup>38</sup>, à l'origine du développement à grande échelle de l'informatique nomade, les hotspots bien nécessaires et peuvent générer des revenus, à terme, sur des niches d'utilisateurs très ciblées. Ils ont également un rôle à jouer dans la réception de l'ADSL par satellite dans les régions isolées. Mais l'essentiel du marché à court terme n'est peut-être pas dans les hotspots grand-public, et les business models sont parfois issus d'analyses erronées. Ainsi, l'expérience de Starbucks aux États-Unis est un bon exemple de fumiciel et les résultats présentés sont souvent propres à induire en erreur. Citons Glaziou & Doucet<sup>39</sup> : « Les chiffres de Starbucks, publiés par le Washington Post<sup>40</sup>, indiquent que sur une semaine, 25000 personnes se connectent à l'un de leurs hotspots. Un chiffre honorable, mais faible en comparaison des 22 millions de clients qui franchissent la porte d'un café Starbucks dans cette même semaine. L'article cite néanmoins des clients satisfaits, notamment des indépendants qui apprécient de pouvoir sortir de chez eux et continuer à travailler dans un cadre différent ». En fait, dire que ce chiffre est faible, est un euphémisme, puisque en fait il traduit un rythme de connexion de l'ordre d'environ 1.55<sup>41</sup> par café et par jour. Si l'on en croit Jean-

---

<sup>36</sup> Vapourware ou hype en Anglais

<sup>37</sup> Lire l'article de Glaziou & Doucet du cabinet Canope sur VisionaryMarketing à l'adresse <http://www.visionaryMarketing.com/articles/wifi-canope.html>

<sup>38</sup> D'ailleurs, nous l'utilisons en ce moment pour rédiger ce document grâce au pack Extense-Wifi de Wanadoo : <http://www.wanadoo.fr/bin/frame2.cgi?u=http%3A//assistance.wanadoo.fr/reponse487.asp>

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Starbucks, Others Hope Internet Access Will Draw Customers, in Washington Post, 3 avril 2003 in Stéphane Glaziou et Doucet

<sup>41</sup> Soit 25000 connexions divisées par 7 jours et 2300 magasins équipés de hotspots Wi-fi. Voir également cet article sur la [viabilité du Wi-fi en tant que générateur de profits](#)

Hyacinthe d'Ussel<sup>42</sup> (responsable Wi-fi d'ADP Télécom entendu lors d'un colloque récent), les motivations pour un exploitant de hotspots sont les suivantes :

- (1) promouvoir son image (Car faibles revenus)
- (2) promouvoir ses services existants et vendre de nouveaux services
- (3) générer des revenus Wi-fi (prématuré aujourd'hui).

Il confirme par ailleurs la moyenne de connexions observées chez Starbucks sur ses propres hotspots. On voit ainsi des marchés d'innovation suivre des fluctuations positives et négatives, directement proportionnelles à la poussée médiatique qu'ils subissent. Le Wap en est un bon exemple. Défié en 1999-2000, il fut l'exemple parfait du fumiciel et fut ensuite montré du doigt – sans doute un peu hâtivement – comme la source de tous les maux de la bulle Internet. En 2004, une fois l'émotion passée, cette technologie retrouve, à juste titre, une place honorable grâce aux nouvelles générations de téléphones mobiles et à l'amélioration des débits en mobilité<sup>43</sup>. Il faut donc savoir patienter avant de déclarer définitivement la mort d'une technologie, ceci notamment lorsque les terminaux d'accès ne sont pas encore au point.

Le marketeur des NTIC doit ainsi savoir décoder ses sources et les recouper afin d'analyser les vraies des fausses pistes et de reconnaître les véritables bonnes pratiques. Il s'agit même d'une partie très importante de son travail, car il va devoir utiliser cette connaissance et cette sensibilité des marchés, afin d'établir les priorités sur ses projets, et éventuellement écarter les projets qui ne correspondent pas à son objectif, qu'il soit un objectif d'image ou un objectif de maximisation du chiffre d'affaires. Dans certains cas, il préférera attendre qu'une technologie soit plus mûre avant de se lancer à corps perdu dans la phase de commercialisation, car le pionnier d'un marché reste rarement à sa tête. C'est ce qui différencie le Marketing des NTIC de la R&D dans le même domaine. En tous les cas, aussi grande soit cette sensibilité des marchés, le marketeur des NTIC devra néanmoins rester humble, et prudent, car l'incertitude est grande en ce domaine.

#### CARACTERISTIQUES METHODOLOGIQUES DES PROJETS D'INNOVATION

Qui parle de projets parle également de méthodologie et d'approche de projets. Or, il est à constater qu'à mesure que les entreprises se familiarisent avec les méthodologies de gestion de projets (et notamment son attribut le plus connu, la gestion de planning) des besoins nouveaux – liés principalement à l'approche des projets d'innovation – se font jour.

D'une part, la complexité des projets d'innovation croît de manière exponentielle. Les délais de livraison sont de plus en plus difficiles à tenir. Dans l'automobile, sans approche adaptée, c'est régulièrement 18 mois<sup>44</sup> de délais sur la sortie des nouveaux modèles, sans compter les nombreux psychodrames liés à la non fourniture d'innovations majeures, par faute de pouvoir les livrer à temps, voire même d'être simplement capable de fournir une date de livraison. Les degrés de complexité sont nombreux.

D'autre part, les NTIC sont introduites en masse dans les produits industriels ; afin de satisfaire un constant besoin de perfectionnement fonctionnel, ces produits industriels se voient équipés d'autant de couches électroniques et logicielles qui engendrent une complexité digne de celle que l'on trouve sur les produits classiques de l'informatique. En outre, les exigences de

---

<sup>42</sup> Lire également son interview dans le journal du net à l'adresse <http://www.journaldunet.com/0309/030923concordewifi.shtml>

<sup>43</sup> Voir l'article à ce sujet sur la page « télécoms » de la Tribune du Lundi 05 janvier 04.

<sup>44</sup> Source ILM : Innovation Live Management est une société experte dans la conduite de projets d'innovation complexes.

sécurité (on ne peut accepter de devoir faire Ctrl+alt+del sur une automobile en dysfonctionnement) sont énormes et la responsabilité des constructeurs très importante ; hormis les risques humains de surcroît, une bétise importante entraîne un constructeur systématiquement à rappeler toute la série des véhicules incriminés. Cette complexité fonctionnelle des produits industriels et grand-public renforce le morcellement des compétences car plus les empilages sont importants, plus il est nécessaire de faire appel à un grand nombre de compétences différentes. Cette complexité exponentielle est enfin renforcée par le fait que ces produits grand-public sont soumis à de grandes contraintes financières (les marges par véhicule sont très faibles et souvent écrasées dès lors que les ventes baissent et que les constructeurs sont contraints d'appliquer des remises importantes).

D'autre part, la complexité inhérente aux projets d'innovation est souvent renforcée du fait de la part croissante de l'usage des nouvelles technologies dans les relations personnelles et inter-personnelles<sup>45</sup>. Cette complexité nécessite un renforcement de la communication transversale positive, malheureusement souvent remise en cause par la mauvaise utilisation des moyens de communications électroniques. Par exemple, les versions électroniques des plannings, très puissantes lorsqu'elles sont mises dans les mains de professionnels qui savent comment les utiliser, peuvent elles aussi se révéler des amplificateurs de complexité.

Que doit en conclure le responsable métier, le marketeur produits, qui veut mener à bien son projet Marketing avec tant de paramètres à prendre en compte ? Que d'une part il faut remettre l'homme au sein de la communication et gérer les projets d'innovation par les compétences et non par les techniques. Les membres des équipes sont souvent plus compétents que reconnus, et il arrive même qu'ils ne soient pas toujours conscients de l'excellence de leurs compétences. Ce genre de projets innovateurs requiert un leader (et non un manager) de projets qui va diriger et coacher ses équipes, en les amenant à préciser une vision et en la faisant partager de tous. ILM management a développé une approche sur ces bases appelée drHeam<sup>TM</sup> (où H représente le facteur humain) qui reprend ces critères. Le projet va s'organiser autour d'un drHeam<sup>TM</sup> master plan et l'équipe va s'organiser autour d'une configuration dite orbitale, c'est à dire dans une sorte de galaxie qui identifiera clairement chacun des acteurs de la galaxie de compétence du projet – hors les considérations hiérarchiques – qui permettront d'atteindre le résultat. Une des forces de cette approche de direction de projets innovants créée par Jacques Civilise<sup>46</sup> est d'englober la complexité de l'organisation humaine au lieu de la masquer derrière une hiérarchie sclérosante<sup>47</sup>. Ainsi, dans un projet drHeam<sup>TM</sup>, un responsable d'unité de valeur (l'unité identifiable la plus petite dans la phase d'un projet) pourra si nécessaire interpeller un n+3 dans sa hiérarchie car son statut de responsable de projet lui donne une priorité sur les problèmes à traiter.

---

<sup>45</sup> Se référer notamment à mes travaux sur l'usage de l'e-mail dans les relations professionnelles et inter-personnelles, publiés sur Sam-mag à l'adresse <http://www.sam-mag.com/archives/e-mail2.htm> et en miroir sur Visionarymarketing à l'adresse <http://visionarymarketing.com/articles/fusage-1.html>

<sup>46</sup> Jacques Civilise, fondateur d'ILM Management fut chef de projets innovation, une fonction créée par Yves Dubreil au sein de Renault. Yves Dubreil est directeur du programme gamme moyenne supérieure et haut de gamme de Renault. On lui doit entre autres le développement de la Twingo et de la Laguna II (pour plus de détails, se référer à Auto-moto, décembre 2000, N°74, p 73).

<sup>47</sup> On se référera à ce sujet aux travaux de Joël de Rosnay, 1975, Le Macroscop, Éditions du Seuil, Collection Points Essais et aussi à la section 'l'évolution de la structure de la société' du Marketing finalitaire (<http://Visionarymarketing.com/fhtmlabs.html>)

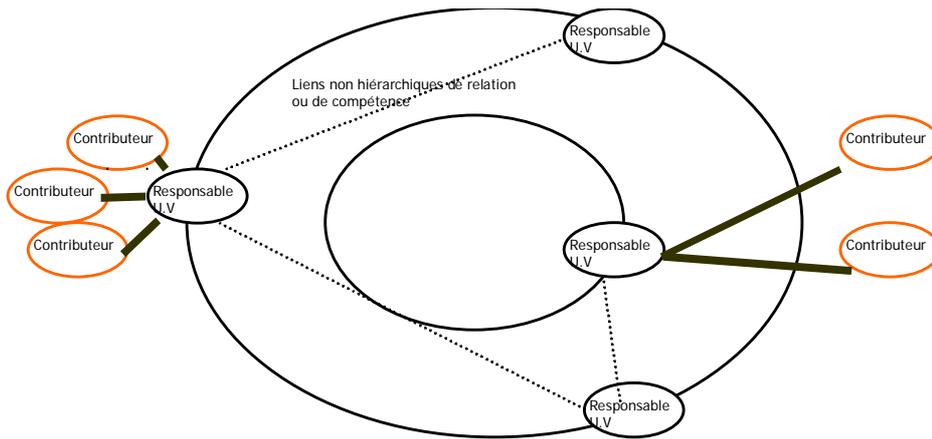


Figure 13: Le management orbital selon Jacques Civilise

Cette méthode de gestion de projets est un modèle de gestion de la complexité. Elle en est même un passage obligé. Elle permet également de travailler sur la courbe de montée en charge du projet en mettant l'accent sur les problèmes en amont du projet et non en aval, avant qu'il soit trop tard pour les régler. Cette méthode peut en effrayer certains car elle est souvent perçue comme « négative » voire « pessimiste » puisqu'elle met en avant les problèmes et non les solutions. Mais il s'agit en fait d'une méthode de gestion de projets par l'évaluation des risques. Son but est d'anticiper ces risques afin de mieux les circonscrire et finalement les contourner ou les réduire.

Ces principes de gestion de projets issus du monde industriel sont également valables pour les projets complexes et innovants de NTIC. A noter cependant que cette approche s'applique à des projets d'innovation complexes et qu'elle est peut-être moins adaptée aux petits projets. Ses principes de base restent néanmoins valables également pour les projets de moindre envergure.

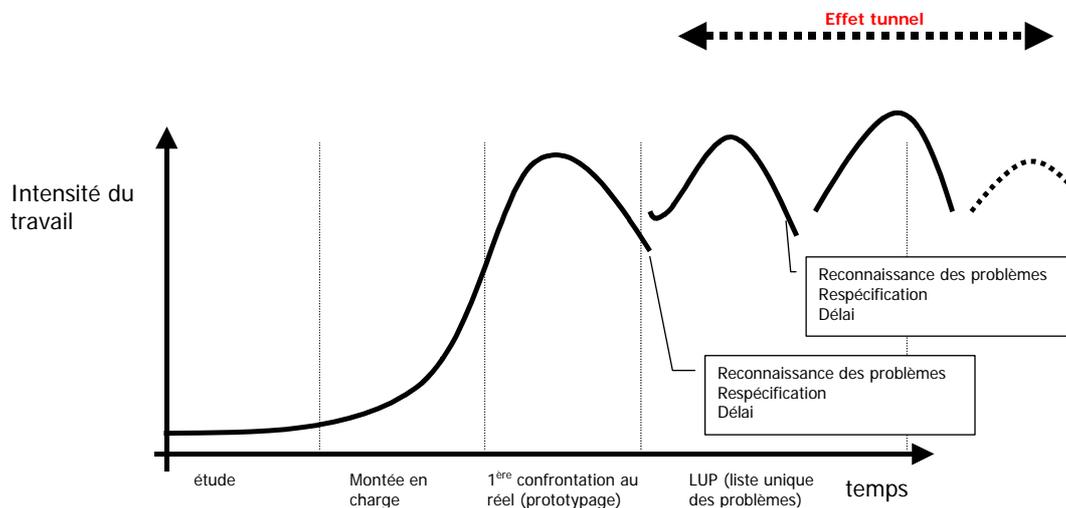


Figure 14: La gestion d'un projet complexe avec des méthodes classiques produit souvent des effets tunnels

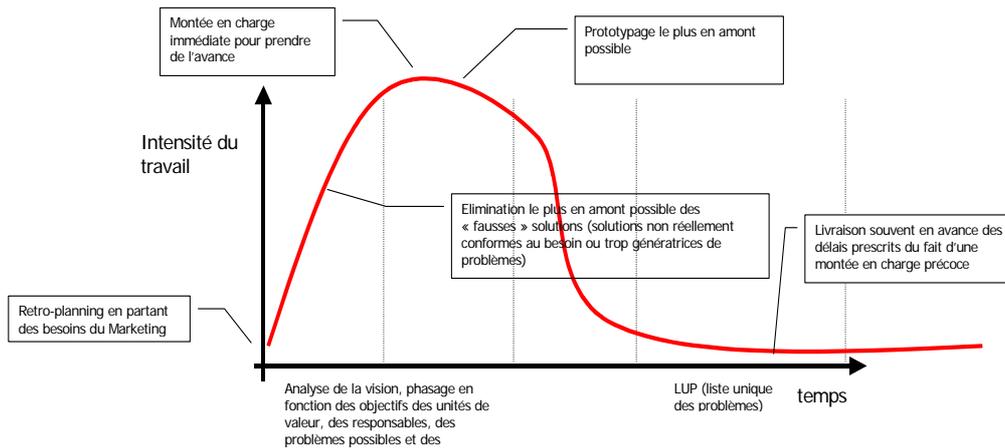


Figure 15: La gestion de projet avec des méthodes avancées produit souvent de meilleurs résultats

## DE LA REUSSITE ET DU BRUIT AUTOUR DES PROJETS MARKETING

Enfin et surtout, il ne faut pas confondre le bruit et la réussite, la qualité d'un design et la part de marché, la mode et le leadership et éviter à tout prix de croire que parce qu'un produit est de qualité ou performant, il générera automatiquement un succès commercial (et réciproquement), même si la couverture médiatique en est excellente. Donald A. Norman<sup>48</sup> résume cela de façon très convaincante dans ce passage sur Apple, issu d'un essai en ligne sur l'innovation dans les grandes entreprises : « [...]Apple computer fut la seule entreprise à investir tous ses efforts dans la fabrication de produits faciles d'utilisation, compréhensibles, dont la sophistication esthétique guidait à la fois la conception graphique de l'écran et la conception industrielle du produit, et pourtant elle échoua (oui, je sais : Apple a survécu, grâce à une frange de clients qui resteront fidèles à la marque jusque dans la mort, mais hélas 4% de part de marché ne constituent pas un succès[...]) »<sup>49</sup>. Nous avons vérifié cette part de marché à partir d'une statistique prise sur notre site<sup>50</sup> sur une large période (du 01 janvier au 15 décembre 2003) et recouvrant un grand nombre de pages affichées, et nous pouvons affirmer qu'elle semble être encore plus faible aujourd'hui que ce qu'avancait Donald Norman en 1998. A noter que sur des marchés de masse, des parts de marché inférieures à 10% sont considérées comme insignifiantes<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> Donald A Norman (<http://www.jnd.org/>), Executive Consultant dans le cabinet Nielsen Norman Group, Professeur d'informatique et de psychologie à la Northwestern University, administrateur de l'institut Institute of Design (Chicago), et intervenant dans diverses universités et conférences dans le monde entier. Auteur de The Design of Everyday Things, Things that Make Us Smart, The Invisible Computer, et de Emotional Design.

<sup>49</sup> Lire Donald A Norman : The life cycle of a technology: Why it is so difficult for large companies to innovate (1998) [http://www.nngroup.com/reports/life\\_cycle\\_of\\_tech.html](http://www.nngroup.com/reports/life_cycle_of_tech.html)

<sup>50</sup> Statistique relevée sur <http://visionaryMarketing.com> avec Weborama (<http://www.weborama.fr>), statistiques d'audience certifiées)

<sup>51</sup> Voir également Libération du 27 novembre 2003 (<http://www.liberation.com/page.php?Article=160999>): « Apple ne souhaite pas communiquer sa part de marché au Japon, mais selon la dernière étude du cabinet indépendant MultiMedia Research Institute, il ne compte pas parmi les 10 premières marques de l'archipel ». La part de marché d'Apple en 1998 est en effet passée de 10% à 3.5-4% (lire [http://cerig.efpg.inpg.fr/nouvelle/1998/Apple\\_11-03-98.html](http://cerig.efpg.inpg.fr/nouvelle/1998/Apple_11-03-98.html)).

<b>Systèmes d'exploitation</b>	<b>pages vues</b>	<b>%</b>
Windows XP	62 216	31.42%
Windows 98	61 448	31.04%
Windows 2000	50 222	25.37%
Windows NT	13 622	6.88%
Windows 95	4 222	2.13%
<b>Total Windows</b>	<b>191 730</b>	<b>96.84%</b>
<b>Mac Power PC</b>	<b>5 260</b>	<b>2.66%</b>
<b>Unix X11</b>	<b>515</b>	<b>0.26%</b>
<b>Autres</b>	<b>455</b>	<b>0.23%</b>
<b>Total</b>	<b>197960</b>	<b>100%</b>

Figure 16: Source : Weborama – la part de marché d'Apple serait < à 4%<sup>52</sup>

Un article de novembre 2003 situerait cette part de marché en France en stagnation à 2%, malgré l'effet iPod et des taux de croissances vertigineux : « La bonne santé de ce salon illustre bien la vitalité retrouvée d'Apple outre-Manche. Il faut dire que iPod a bouleversé la perception d'Apple chez nos voisins britanniques. Les chiffres le démontrent parfaitement, les ventes d'Apple y ont progressé cette année de 36 %. Tous les produits de la gamme ont connu une croissance au moins supérieure à 10 %. Avec une part de marché de 2,5 %. Apple UK fait désormais mieux que la plupart des filiales européennes d'Apple, à commencer par la France dont la part de marché stagne à 2 %.<sup>53</sup> »

---

## QUELQUES OUTILS METHODOLOGIQUES

---

Afin de poursuivre notre propos, il nous a semblé intéressant de lister quelques outils méthodologiques qui nous ont été utiles dans notre travail. Bien sûr, il n'est pas question ici de livrer un catalogue exhaustif de méthodes et de techniques Marketing. Il nous a paru préférable de citer quelques unes de ces méthodes facilement réutilisables, même sans forcément lire l'intégralité des ouvrages qui les présentent.

### LA TRAVERSEE DU GOUFFRE : UNE VISION DES CYCLES DE VIE EN NTIC

Le premier de ces outils méthodologiques, est l'œuvre d'un élève de Regis McKenna, Geoffrey Moore, qui nous a offert dès le début des années 90 au travers de son ouvrage 'Crossing the Chasm'<sup>54</sup> un code de lecture particulier de la théorie des cycles de vie des produits (et services). La théorie classique dénombrerait un certain nombre de courbes selon le type de produit. Par exemple, une courbe classique de cycle de vie était souvent quelque chose qui ressemblait au schéma §1 :

---

<sup>52</sup> A noter que les visiteurs de Visionary Marketing sont répartis à égale proportions entre des visiteurs nationaux et internationaux.

<sup>53</sup> A lire sur Mac Génération à l'adresse : <http://www.macgeneration.com/mgnews/depeche.php?aIdDepeche=105233>

<sup>54</sup> Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers, Harper Business Essentials, 1991

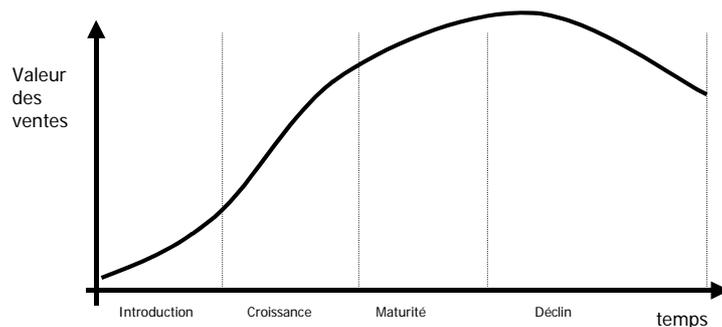


Figure 17: Schéma §1 : Forme classique de la courbe de cycle de vie<sup>55</sup>

Comme le décrivent Pierre-Louis Dubois et Alain Jolibert<sup>56</sup>, des variantes nombreuses existent qui sont venues contredire la forme « idéale » de la courbe §1. Citons simplement 2 exemples identifiés par DR Rink et JE Swan (1967)<sup>57</sup> illustrés par les courbes §2 et §3.

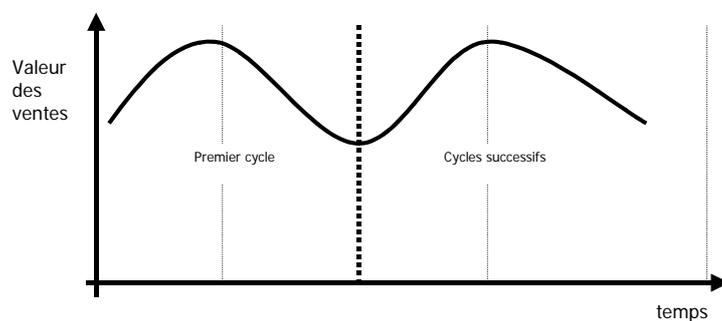


Figure 18: Schéma §2 : Cycle-Recycle (produits soumis aux fluctuations de la mode)<sup>58</sup>

Citons dans ce cas §2, les ventes de vélos, soumises aux fluctuations des modes (le vélo  $\frac{1}{2}$  course a remplacé le vélo traditionnel dans les années 70 puis essoufflement ; puis le VTT a remplacé ses prédécesseurs dans les années 80 puis essoufflement ; puis le vélo hybride est arrivé etc.). Ce type de courbe est typique des marchés en renouvellement qui retrouvent une activité cyclique après saturation du fait de l'introduction d'une innovation (le marché du disque est également soumis à ce genre de cycles car il est sans cesse condamné à changer ses supports pour se relancer dès qu'il s'essouffle). A noter que les cycles successifs peuvent être plus ou moins équivalents au premier cycle (Rink & Swan faisant apparaître des variantes de ce modèle comme le  $\frac{1}{2}$  recycle par exemple).

<sup>55</sup> Source : Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, *Le Marketing fondements & pratiques*, Economica, 1992, p. 318

<sup>56</sup> Ibid. p.321

<sup>57</sup> DR Rink & JE Swan, « Product Life Cycle research » a literature review, *Journal of Business*, 78, 219-242 in PL Dubois et Alain Jolibert, opus cite, pp. 319-320.

<sup>58</sup> PL Dubois et A Jolibert, Ibid.

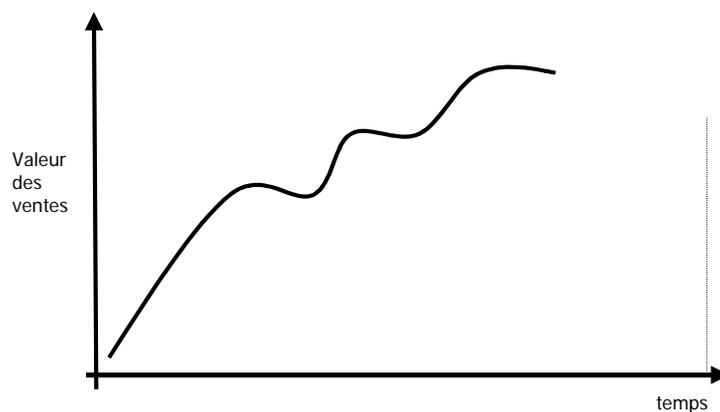


Figure 19: Schéma §3 : Maturité innovante<sup>59</sup>

Le marché des ordinateurs personnels nous paraît correspondre assez bien à la courbe §3. Marché en voie de banalisation pour le grand-public (voir le schéma issu de la présentation de Thierry Breton à l'Idate en novembre 2003 ci-dessous), il est en constant rebondissement du fait de la pression technologique qui rend les matériels obsolètes en environ 2 ans. Ainsi, on ne remplace pas son PC parce qu'il ne fonctionne plus (à la manière d'un réfrigérateur par exemple), mais plutôt car on n'arrive plus à lire les nouvelles versions de logiciels (qui changent également tous les 2 ans environ) ou car de nouvelles fonctionnalités sont apparues (connexions multimédias, gravage de DVD-ROM, nouveaux écrans plats,...). Quand bien même le taux d'équipement des PC serait proche de celui des réfrigérateurs (proche de 99%, on verra dans la Figure 20 ci-dessous que dès 1975, celui-ci était proche des 90%), l'envie de changer son PC serait en toute probabilité supérieure à celle de changer son réfrigérateur qui – les fabricants d'électroménager me pardonneront mon impertinence – restent des objets aussi ennuyeux qu'ils sont utiles.

◆ DOCUMENT 2 : L'évolution de l'équipement des ménages français (1954-1975)

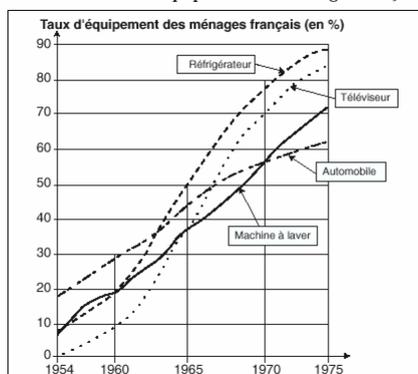


Figure 20: Evolution des taux d'équipement des ménages français<sup>60</sup>

<sup>59</sup> PL Dubois et A Jolibert, Ibid.

<sup>60</sup> Source Annales Vuibert, Histoire et Géographie, Juin 2003

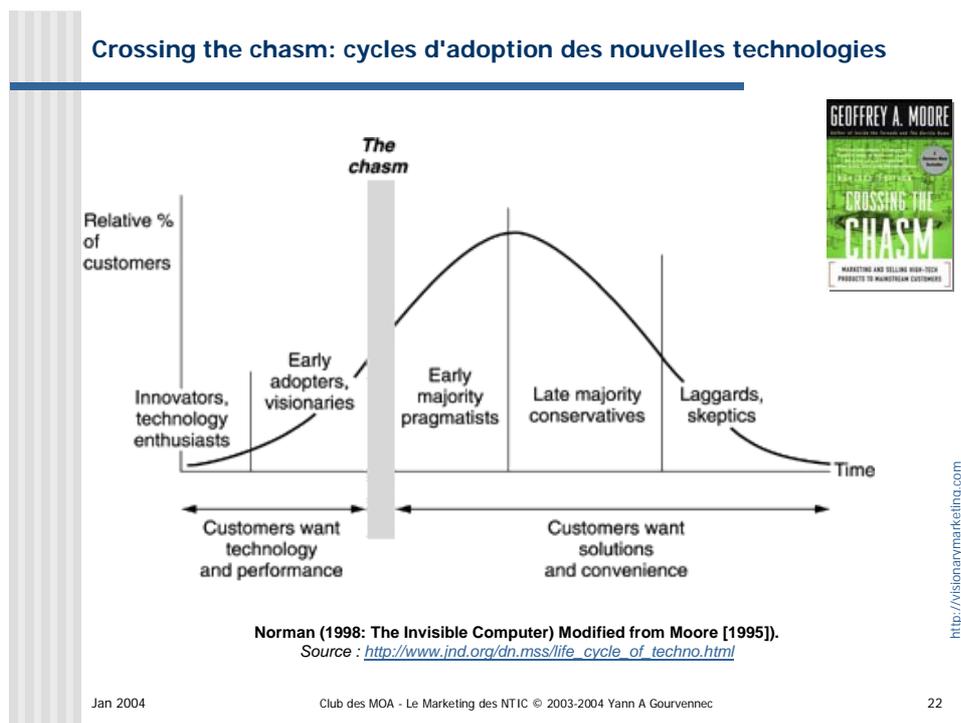


Figure 21: La segmentation de Moore revue par Donald Norman<sup>61</sup>

Et c'est ainsi que l'apport fondamental de Geoffrey Moore a été de montrer que ce type d'analyses classiques n'était pas adapté aux marchés des NTIC, fortement innovants ; ou plus exactement qu'il manquait quelque chose pour comprendre les rythmes d'adoption des nouvelles technologies. Car, on l'aura compris, c'est la phase de démarrage qui semble la plus délicate. Bon nombre de ces innovations ne parviennent jamais à décoller hors de la phase de R&D. Ce qu'a démontré Geoffrey Moore c'est que cette courbe « idéale » du cycle de vie des produits, dans le cadre des NTIC, était coupée par un « gouffre<sup>62</sup> » et que toute la difficulté pour le marketeur des NTIC consistait à franchir ce « gouffre ». En outre, Geoffrey Moore apportait-il également une segmentation des phases du cycle de vie en fonction des utilisateurs et non plus en fonction des produits eux-mêmes. Ces segmentations sont si connues aujourd'hui que des termes comme « adopteur précoce » sont passés dans le langage courant. Comme nous le rappelons dans le schéma suivant issu d'une révision par Norman<sup>63</sup> de la classification de Moore, en amont d'un marché de masse, on trouve les techno-enthousiastes (prêts à acheter n'importe quelle technologie sur la base du prestige qu'elle procure). Le prix pour eux n'est pas un critère voire au contraire, il fonctionne comme un critère inversé (plus le prix d'un produit est élevé, plus le produit est réservé à une élite et plus le prestige qui lui est associé est important)<sup>64</sup>. Pour choisir un exemple concret, il s'agit par exemple des personnes fanatiques d'innovations qui ont investi dans un des premiers écrans TV à plasma en 2000-2001 lorsqu'ils coûtaient plus de 30,000 €. Viennent ensuite les adopteurs précoces. En avance sur le marché, ils pressentent les technologies qui vont se développer avant tout le monde, mais ils sont plus réalistes que les techno-enthousiastes. Ils savent attendre, pour adopter une technologie, qu'elle soit au point et que son prix soit, tout en étant encore cher, plus abordable. La troisième catégorie est constituée des

<sup>61</sup> Donald A Norman, Ibid.

<sup>62</sup> Chasm en Anglais

<sup>63</sup> Voir Donald A Norman : The life cycle of a technology: Why it is so difficult for large companies to innovate, Ibid.

<sup>64</sup> A noter cependant que ce facteur joue moins pour les activités de services, moins valorisantes pour l'utilisateur ou l'acheteur.

utilisateurs pragmatiques (précoces ou suiveurs) qui ne s'engagent sur une voie que lorsqu'elle est certaine. Ils investissent dans les technologies qui apportent de réelles solutions à leurs problèmes et délaissent les autres. Ils sont peu sensibles à la gadgetisation. Enfin, la dernière catégorie est constituée des sceptiques ou « traînants » qui adopte les innovations en fin de cycle, lorsque la pression sociale ('peer-pressure' en anglais) est devenue trop grande de ne pas posséder l'objet en question. À noter que chacun peut – selon les instants et les circonstances – se trouver dans des catégories différentes en fonction des produits concernés. Ainsi vous pouvez être adopteur précoce en matière de home cinéma, et traînant pour les ordinateurs ou vice versa et ainsi de suite. La contribution la plus importante de G Moore et d'avoir démontré que le gouffre existait entre les technophiles (catégorie 1 et 2) et les pragmatiques (catégorie 3 et 4) et que la véritable difficulté consistait à faire décoller un marché de masse pour passer de 2 à 3. La barre est élevée, mais la vraie question reste encore de savoir comment faire pour la franchir. G Moore fournit dans son ouvrage une méthode guerrière qui se compare à l'assaut des falaises normandes lors du 6 juin 44 (D-day analogy)<sup>65</sup>.

Thierry Breton, lors d'une conférence à l'Idate<sup>66</sup> en novembre 2003 où il expliquait l'importance de l'image dans la nouvelle stratégie de France Télécom, nous a fourni un schéma utile dans la compréhension de la pénétration comparée des différents produits technologiques dans les foyers français. Ce schéma nous donne également une indication sur la barre (10 % de taux d'équipement) à partir de laquelle un marché peut être considéré comme le marché de masse. On pourra donc aisément, à l'aide de ce schéma, évaluer si tel ou tel produit a passé le « gouffre » en étant adopté du plus grand nombre.

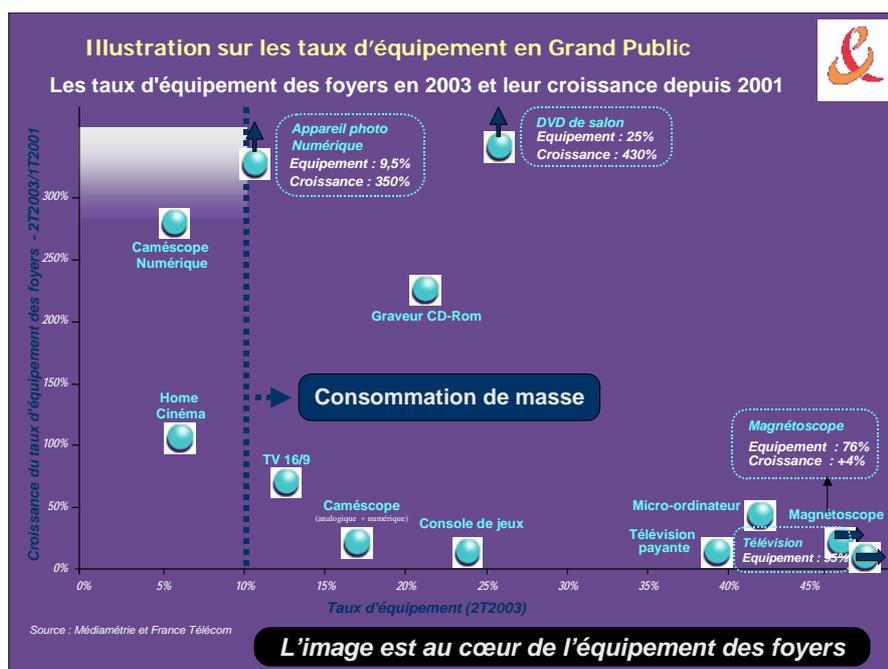


Figure 22: Source : Thierry Breton, France Télécom – Idate 19-20-21 novembre 2003<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Geoffrey Moore, Opus cité, chapitre 3, p.63

<sup>66</sup> L'IDATE est l'un des premiers centres d'études et de conseil en Europe spécialisé dans l'analyse des industries des technologies de l'information et de la communication. Il est présidé par Francis Lorentz, ex PDG du groupe BULL (présentation de l'Idate à <http://idate.org/fr/qsn/pres/index.html>)

<sup>67</sup> Cette présentation est disponible en ligne sur le site de l'Idate à l'adresse <http://www.idate.org/bio/breton.htm> et en lien direct sur [http://www.idate.org/bio/actes/Breton\\_FT.ppt](http://www.idate.org/bio/actes/Breton_FT.ppt) (Présentation 3MO). Un lien miroir html a été installé à l'adresse : <http://ygourven2.online.fr/webcom/ft/image1.htm>

Si les choses peuvent paraître complexes dans le grand public, que dire alors du cycle de vie des produits technologiques industriels ? Nous donnons un exemple ci-dessous (issue d'un travail du Gartner Group<sup>68</sup>) qui montre la complexité du cycle d'adoption des technologies de stockage en informatique (à destination des directeurs informatiques et des gestionnaires de Data Centers). Dans un cas aussi extrême, le travail du marketeur devient d'une complexité inouïe. D'une part son rôle est de s'extraire de cette très importante complexité technique afin d'en revenir aux usages et aux besoins du marché, et d'autre part il ne peut entièrement faire abstraction de cette connaissance technique, au risque d'être justement incapable de décrire les besoins du marché avec assez de précision. Sur des domaines aussi complexes, seules peuvent se déclarer compétentes des équipes pluri-disciplinaires, potentiellement réparties sur plusieurs services voire différentes entreprises dont chacune est spécialiste d'un ou plusieurs domaines (stockage, réseau, matériel, logiciel, service, intégration,...).

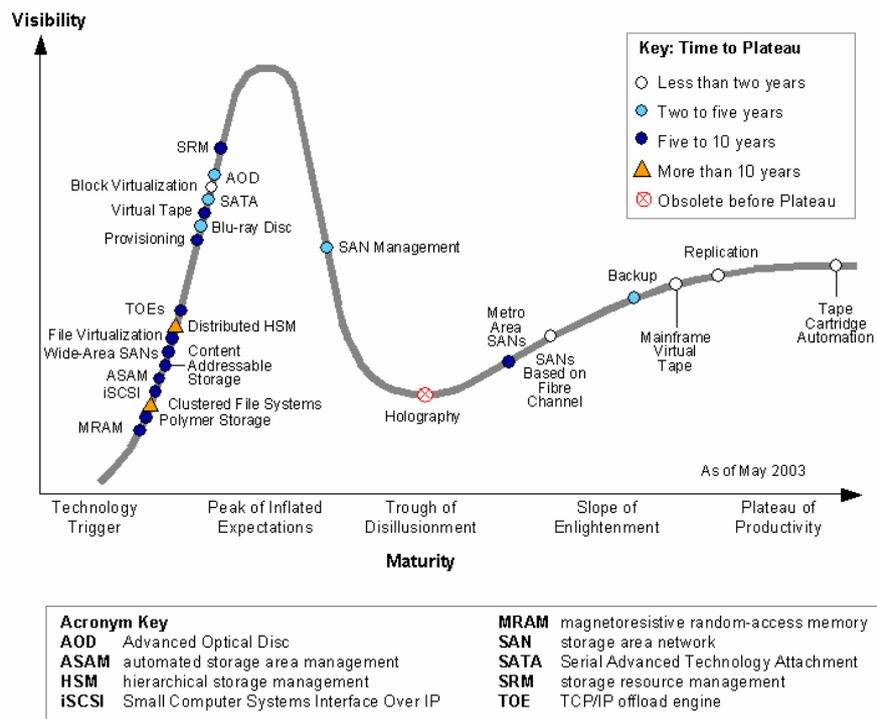


Figure 23: Source : Nick Allen, Gartner Group<sup>69</sup>

### LE CAS PARTICULIER DU LOGICIEL (LA VIE APRES LA VENTE)

Le logiciel est quant à lui différent du reste. D'une part il a une vie après la vente en ceci qu'il évolue sans cesse, soit au gré des corrections techniques (patches) ou des améliorations (upgrades) souvent dues à l'intégration des demandes des utilisateurs et clients. C'est ainsi que ces logiciels sont tels des organismes vivants, tant ils sont empilés les uns sur les autres<sup>70</sup> (70 % des coûts qui lui sont associés sont issus de leur maintenance, ce qui explique pourquoi ils peuvent être à la source de tant de comportements complexes, souvent incompréhensibles des utilisateurs, même spécialisés). Une autre caractéristique importante des logiciels est de se vendre – dans les milieux professionnels – sous forme de redevance (appelée également licence) qui s'étalent sur

<sup>68</sup> voir la présentation en ligne sur [http://searchstorage.techtarget.com/searchStorage/downloads/Nick\\_Allen.ppt](http://searchstorage.techtarget.com/searchStorage/downloads/Nick_Allen.ppt)

<sup>69</sup> Source : Searchstorage.com, Ibid.

<sup>70</sup> Bios/OS/utilitaires/middleware/applis verticales et horizontales, back-offices, front-offices, client léger, plug-ins etc. la liste est quasi infinie ...

plusieurs années fournissant ainsi des revenus récurrents. Un éditeur de logiciel professionnel très haut de gamme<sup>71</sup> peut ainsi compter aisément, en moyenne, sur trois ans de survie sans chiffre d'affaires nouveau, grâce à ses revenus récurrents.

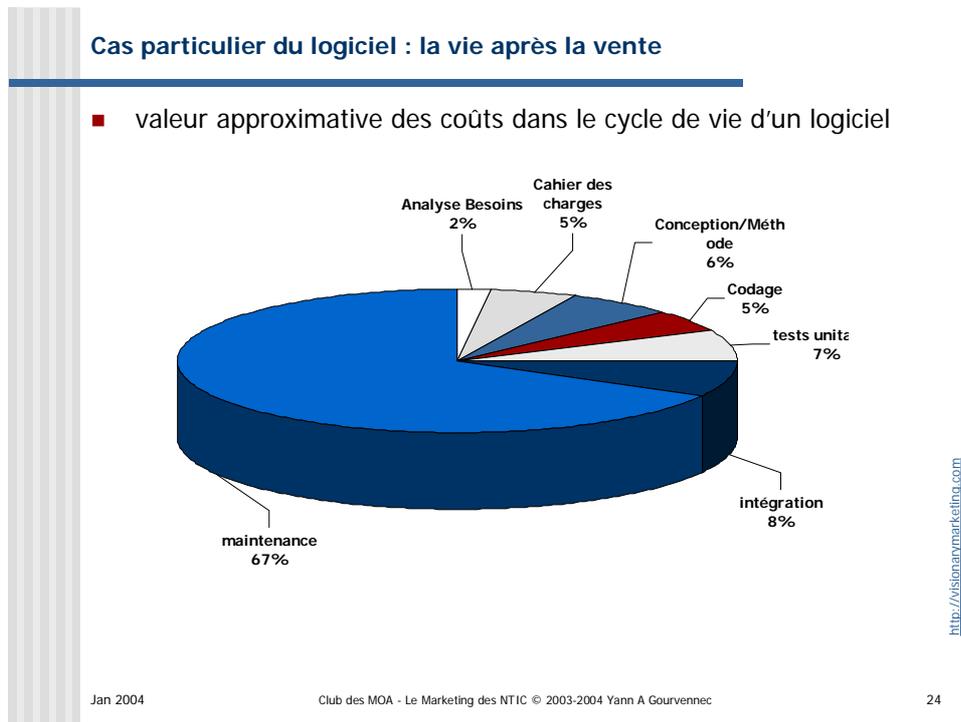


Figure 24: Cas particulier du logiciel : L'importance des coûts de maintenance<sup>72</sup>

#### LE CARRE MAGIQUE DE ROBERT METCALFE

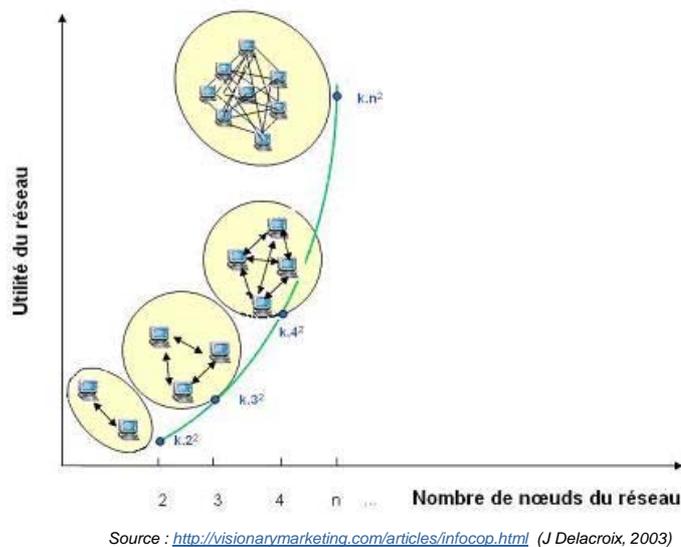
En matière de Marketing des réseaux, le carré magique de Metcalfe est un moyen simple de se souvenir d'une loi quasi universelle dans le développement des applicatifs de communication. Comme le fait remarquer fort justement Jérôme Delacroix<sup>73</sup> : « L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre des points qu'il relie. Prenons le cas du téléphone. S'il n'y a que deux utilisateurs, on peut parler de réseau, mais sa valeur est très faible. Si tous les habitants d'une petite ville sont reliés au réseau téléphonique, sa valeur devient déjà beaucoup plus importante. Aujourd'hui que tous les habitants des pays développés sont équipés, la valeur du réseau téléphonique mondial est considérable, contribuant à créer un 'village mondial' ».

<sup>71</sup> Par exemple un éditeur de systèmes d'exploitation pour gros systèmes

<sup>72</sup> Source : Kenneth R. Perry, 2000 - Department of Computer and Information Science at Clark Atlanta University.

<sup>73</sup> Lire Jérôme Delacroix sur [Visionarymarketing.com](http://www.webcom.com/ygourven/articles/infocop.html) à l'adresse <http://www.webcom.com/ygourven/articles/infocop.html>

## Réseau: Le carré magique de Metcalfe



Robert Metcalfe, inventeur du protocole informatique Ethernet et fondateur de la société 3COM, a formulé une loi empirique permettant de mesurer l'utilité d'un réseau.

<http://visionarymarketing.com>

Jan 2004

Club des MOA - Le Marketing des NTIC © 2003-2004 Yann A Gourvennec

26

Figure 25: Source : Jérôme Delacroix dans *Visionarymarketing.com*<sup>74</sup>

Même si cette règle peut paraître simpliste, elle se révèle très utile lorsqu'on veut lancer de nouveaux services. Car en effet, lorsqu'il s'agit de services en réseau, il est superflu de se poser la question d'un développement commercial à court terme si les moyens d'accéder à ce service sont limités. C'est pour cela que dans la majorité des cas, le Marketing des services en réseau passe toujours par une phase d'investissement en infrastructures, souvent très coûteuse, qui permet d'établir le réseau et ses points d'accès, avant de pouvoir y fournir des services. Dans les années 80, le gouvernement français alla jusqu'à équiper gratuitement les foyers de notre pays de terminaux minitel<sup>75</sup>. La durée de vie de ce système (environ 20 ans) a permis de générer des revenus de services considérables. D'une certaine manière, le développement de la téléphonie mobile a suivi le même chemin, c'est-à-dire en donnant le terminal contre un abonnement ferme sur une longue période (12-24 mois). Cette méthode est encore utilisée par les opérateurs pour fidéliser les clients dans le cadre de renouvellements de la base installée.

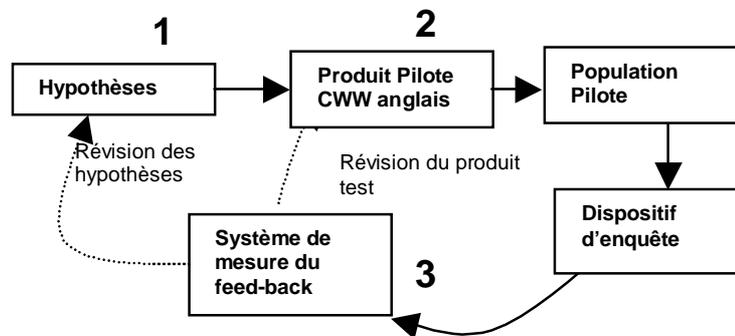
On le voit donc aisément, ce simple petit schéma peut aider le marketeur à éviter des écueils énormes en matière de Business development, par exemple de baser trop d'espoirs sur un développement Marketing de solutions de communications pour lesquelles le terminal d'accès ne serait pas assez répandu.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Sur le site de Christine Citti <http://perso.wanadoo.fr/christiane.citti/minitel.html> on apprend que le Minitel comptait encore 13 millions d'utilisateurs en 2000. A l'adresse <http://www.pic.fr/site/minitel2.html> on y apprend que le chiffre d'affaires du Minitel était de 12 milliards de francs en 2000. Le minitel serait en forte perte de vitesse en 2003-2004 du fait de la forte pénétration des PC dans les foyers français. On voit donc que la règle de Metcalfe s'applique encore une fois.

LE MARKETING CREATIQUE DE DEMAREST & KRYCEVE

Le Marketing créatique: L'absence de référent est (aussi) un allié



Exemple d'utilisation d'une démarche "créatique" en Marketing des NTIC  
Source : Yann Gourvennec (2001-2002)

Jan 2004

Club des MOA - Le Marketing des NTIC © 2003-2004 Yann A Gourvennec

27

Figure 26: Exemple concret de l'usage du Marketing créatique dans une expérimentation de service76

Comme nous l'avons souligné précédemment (voir Marketing de la demande de l'offre ou du désir ? page 13), Demarest & Krycève nous ont fourni un outil méthodologique intéressant pour le développement de nouveaux produits en NTIC : le Marketing créatique.



Figure 27: Peut-on impunément ignorer les tendances lourdes ?

Ce nouveau type de Marketing est très utile dans la mesure où il s'adresse à des objets d'innovation, donc forcément mal connu du public auquel ils s'adressent. Comme le font remarquer les auteurs dans leur ouvrage déjà cité : "Il est plus facile de mesurer l'insatisfaction que les besoins d'un objet inconnu". Partant de ce constat, la méthode qu'ils préconisent est tout simplement de mettre l'objet d'innovation à la vente puis de mesurer ensuite le degré d'insatisfaction qui génère, au lieu d'essayer in abstracto de mesurer un besoin qui n'existe pas forcément de façon logique est consciente dans la tête du client ou de l'utilisateur. Nous verrons un exemple de l'application de cette méthode dans le chapitre intitulé Quelques exemples concrets (voir page 50).

COMMERCER, C'EST DIALOGUER

Parmi les visions les plus utiles, citons le manifeste Cluetrain<sup>77</sup>. Dans ce manifeste, les auteurs nous rappellent quelques vérités sur la réalité du commerce. Non, commercer ne se limite pas un remplir une base de données avec des caractéristiques d'un client. Non, pour bien commercer, il

<sup>76</sup> Source : Yann Gourvennec, lancement de <http://viaconferencing.com>, service de webconférence de France Télécom (2002)

<sup>77</sup> Nom bizarre ([voir explications](#)) dont la traduction en Français est : « liberté pour le Net » de Michel Lapautre, Village Mondial Editeur, 2001 - ISBN : 2842111192, traduit de l'Américain (voir la source en version intégrale en ligne : <http://www.cluetrain.com/book/index.html>)

ne suffit pas de développer un bon logiciel, et encore moins un bon site Web. Ce que nous rappellent les auteurs de ce livre peut paraître évident. Et pourtant ! Environ 30 % des e-mails adressés à des gestionnaires de sites Web commerciaux sont laissés sans réponse. Et force est de constater que ce ratio ne s'améliore guère au fil des ans<sup>78</sup>. Encore une fois, c'est Amazon qui donne le ton dans l'excellence en termes de service client. Si vous recevez un disque endommagé voici ce que vous recevrez le lendemain du retour du produit par la poste :

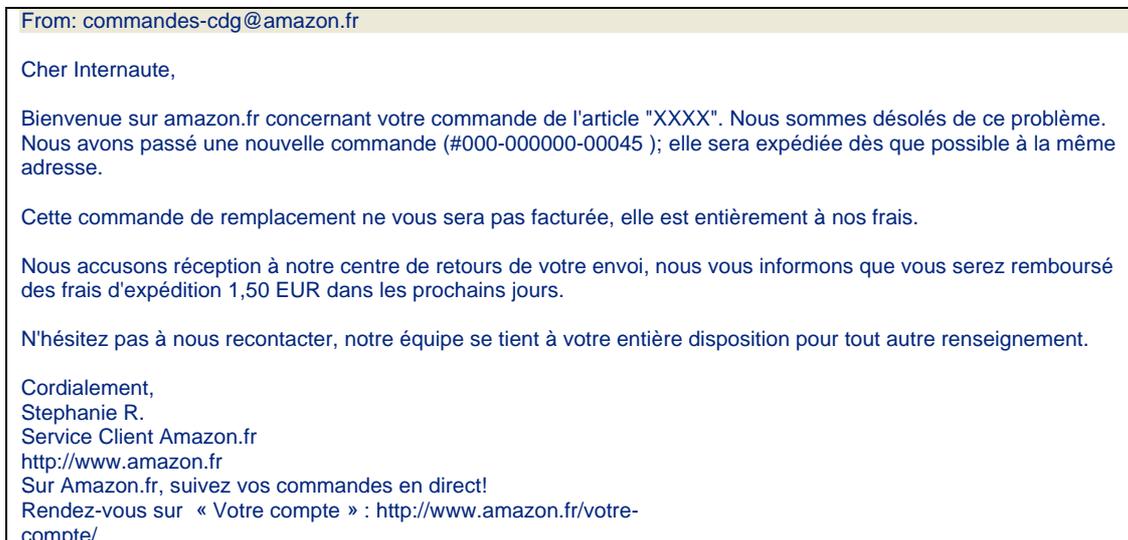


Figure 28: Amazon : Le summum du service client (source : service client Amazon.fr)

Amazon a non seulement réussi à créer un des sites Web les plus impressionnants en termes de qualité et d'efficacité mais ils ont su orienter toute leur entreprise autour de l'excellence du service. Les réponses e-mail sont immédiates, précises, de qualité et toujours tournées dans le sens de la satisfaction du client. Depuis 1995 ils ont testé en avant-première toutes ces technologies pour les mettre au service des utilisateurs. Aujourd'hui, des outils comme 'La page à



Figure 29: Les recommandations d'Amazon en fonction de vos goûts

recommandations personnalisées vous permettent avec assurance et même une certaine délectation de composer votre nouvelle discothèque ou bibliothèque en fonction de ce que vous avez déjà aimé. Un des exemples les plus aboutis de personnalisation. On peut avancer sans risque de se tromper que les dirigeants d'Amazon ont suivi les recommandations

de Cluetrain. Que dire par ailleurs de cette banque en ligne (que nous ne nommerons pas) où l'on met plus de 2 jours à répondre par e-mail aux sollicitations des clients alors que l'absence de guichets rend ce type de communication incontournable. Voilà quelques exemples qui nous

<sup>78</sup> Source l'Ordinateur Individuel ; enquête menée en 2002. Voir également la mise à jour de cette enquête dans le numéro de janvier 2004 (L'Ordinateur individuel, N°157 – janvier 2004 - p. 70). Voir enfin en ligne à l'adresse : <http://www.01net.com/article/204341.html>

montrent que la communication n'est pas seulement affaire de technologie, mais que quand la technologie est au service de la communication, les meilleures expériences d'achat sont possibles.

Se référer également à notre intervention au colloque « les signes du Net » organisé au Sénat en 2001 par EDF, dont la présentation est disponible en ligne à l'adresse : <http://visionarymarketing.com/articles/fneweco.html>.

---

## LE MARKETING STRATEGIQUE

---

### L'AVENIR DU MARKETING B2B SELON MCKENNA

Regis McKenna est le gourou du Marketing des NTIC en Californie depuis la fin des années 80. Il est certainement un des noms les plus suivis dans ce domaine. Dans son sillage, Christine Moorman<sup>79</sup>, professeur de Marketing université de Durham, NC USA, fait remarquer en 1999 que le Marketing sort du carcan de la fonction Marketing pour s'insinuer partout car « tout est Marketing ». Produire est un acte de Marketing ; le Marketing est un acte de production etc. On se référera également à mon travail précédent, le Marketing Finalitaire<sup>80</sup> qui oppose à la notion de fonction Marketing celle plus transversale et plus universelle d'activité Marketing, présente dans toutes les actions de l'entreprise et non pas dans la mission d'une seule équipe qui serait seule contributrice et détentrice de la vérité du marché.

### EXEMPLE DU DILEMME STRATEGIQUE DES TELCOS HISTORIQUES EN 2003-2004

En matière de Marketing stratégique, un des cas d'école sur lequel nous avons travaillé récemment est le dilemme stratégique auquel doivent faire face tous les sociétés de Télécom historiques en Europe. A la sortie de la bulle Internet, et ceci dans tous les pays européens, toutes ces sociétés de télécoms se retrouvent à une croisée des chemins où elles sont obligées de changer de métier tout en continuant à faire fonctionner le service actuel, avec des exigences de qualité de service très contraignantes.



Figure 30: Computeworld Cartoon Archive (Source : <http://www.jklossner.com/>)

### CHANGER LE MOTEUR EN PLEIN VOL

Le gros défi auquel doivent faire face les entreprises Télécom historiques dépend de quatre facteurs différents. Premièrement, une pression financière qui ne se dément pas, malgré les spectaculaires améliorations sur les comptes financiers de ces entreprises, très endettées à la sortie de la bulle. Deuxièmement, une pression sur le chiffre d'affaires qui s'explique par des tarifs qui s'écroulent : D'une part, la pression concurrentielle et réglementaire fait que les tarifs de revente (dits d'interconnexion) sont tirés vers le bas,

voire mis à mal par des obligations de dégroupage de plus en plus sévères. D'autre part, un effet d'érosion naturelle des tarifs du fait de la banalisation des produits (cycle normal de vie des produits et services). Enfin, des tarifs qui baissent du fait aussi de la volonté des clients (ceci est d'abord perceptible sur les marchés B2B) de réduire la part de leurs dépenses en télécoms, tout en exigeant du retour sur investissement de plus en plus important. Pour conclure, une pression des actionnaires aussi grande que sur l'aspect financier pour pousser ces entreprises à innover et à

---

<sup>79</sup> [http://iscte.pt/Marketing/externalforces/PDF/JM18\\_MR.pdf](http://iscte.pt/Marketing/externalforces/PDF/JM18_MR.pdf)

<sup>80</sup> Le Marketing finalitaire, Yann Gourvennec, Ibid.

investir sur de nouveaux services produits. Or, et c'est là le dilemme principal, ces nouveaux produits et services impliquent des investissements lourds en infrastructures, dont les résultats peuvent ne pas être visibles immédiatement (voir Le carré magique de Robert Metcalfe à la page 35). Il importe donc aux Télécom historiques de lancer une dynamique de créativité, dans un souci d'efficacité opérationnelle, et ceci sans toucher aux équilibres financiers. Il s'agit d'un exercice de gestion très périlleux, et extrêmement délicat. Les consultants de la société Cisco ont une expression très évocatrice pour décrire cette situation : « Changer le moteur en plein vol », car c'est comme si on avait demandé à Lindbergh de remplacer son moteur à hélices par un moteur à réaction en plein milieu de l'Atlantique.

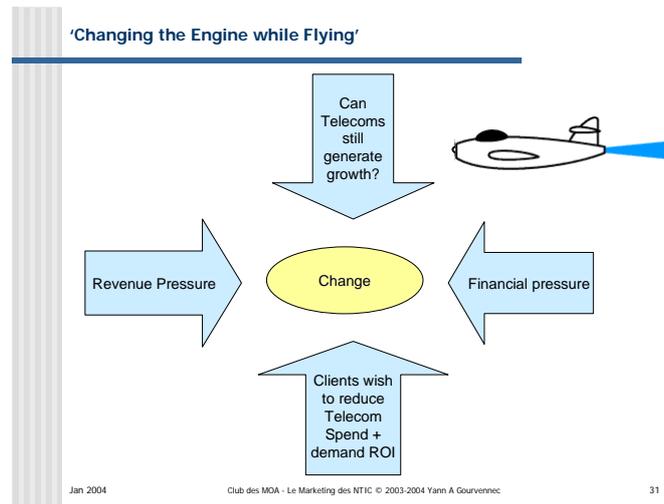


Figure 31: Le dilemme des telcos historiques<sup>81</sup>

LA CROISSANCE ET LA LARGEUR DE L'OFFRE

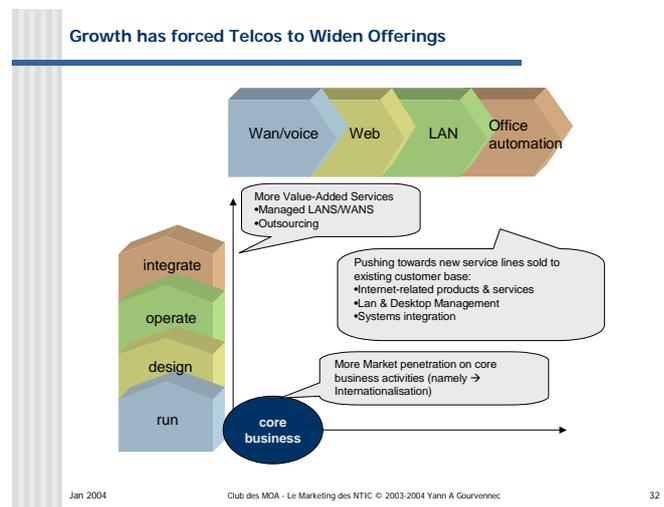


Figure 32: Les offres des sociétés de Télécom au sortir de la bulle<sup>82</sup>

Cette situation inédite, va pousser les Télécom historiques à une sorte de grand écart entre leurs offres de cœur de métier, et de nouvelles lignes de services destinés à étendre leur empreinte chez leurs clients existants. Trois options stratégiques s'offrent à elles : Premièrement, étendre la

<sup>81</sup> Source : Yann Gourvennec, France Télécom & Cisco, IBSG off-site meeting, 2003

<sup>82</sup> Source : Yann Gourvennec, France Télécom & Cisco, IBSG off-site meeting, 2003

pénétration sur les marchés du cœur de métier notamment via l'internationalisation (et contrairement aux idées reçues, c'est France Télécom qui s'en tire le plus honorablement de ce côté-là, avec 41 % de son chiffre d'affaires dans le groupe fait à l'international contre seulement 11 % chez British Telecom<sup>83</sup>); deuxièmement sur leur base installée en tirant leurs clients existants vers de nouveaux services (en ajoutant de la valeur sur des services existants – exemple : LAN managé – ou en sortant de leur cœur de métier en commercialisant des services sur Internet ou de l'intégration pure); troisièmement, en s'orientant vers les services d'infogérance (autrement appelés outsourcing) qui permettent d'ajouter de la valeur en proposant des services intégrés, mais surtout en générant des revenus récurrents (contrats traditionnellement de 5 à 7 ans). À la sortie de la bulle Internet, c'est l'option stratégique numéro 2 décrite ci-dessus (dans sa version « sortie du cœur de métier ») qui a souffert le plus, et qui est la plus remise en question encore aujourd'hui.

## LA CROISSANCE ET LA VENTE PAR LA VALEUR

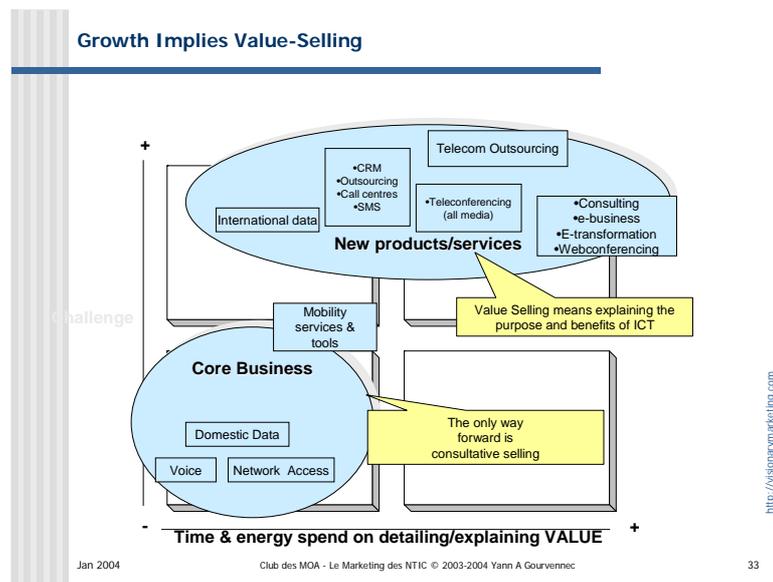


Figure 33: Une montée en puissance qui nécessite le recours à la vente par la valeur

Mais cette montée en puissance nécessite également de changer les méthodes de vente : en effet il est de plus en plus difficile sur une offre aussi large et aussi variée de demander aux mêmes commerciaux de vendre la même chose de la même façon. D'une part les services de cœur de métier beaucoup plus matures, nécessitent une attention de tous les instants, d'un travail plus proche du service client que de la vente. Et d'autre part les autres services innovants ou de croissance (notamment l'outsourcing) nécessitent une formation et une tournure d'esprit très différentes de ce qui est l'habitude dans ce genre de commerce. Sur les produits les plus innovants et les services qui apportent la plus grande valeur ajoutée, il est nécessaire d'approcher le client par le retour sur investissement (ROI), afin de lui démontrer l'utilité du service non plus par son prix mais par ses effets induits. Cela nécessite souvent un corps commercial différencié, rompu aux techniques de vente consultative, similaires à celles que l'on applique dans le domaine du conseil. Cisco a montré la voie en ce domaine, en créant un corps de business consultants (IBSG : Internet Business Systems Group) européens dont la mission est d'assister le corps commercial traditionnel en façonnant un discours autour de la valeur. On peut également cartographier cette valeur selon 2 axes (voir la matrice de la Figure 34). En aucun cas ces business consultants ne viennent-ils se substituer à la force de vente traditionnelle. Ils agissent plutôt comme une force de support complémentaire.

<sup>83</sup> Source Yankee Group, 2003

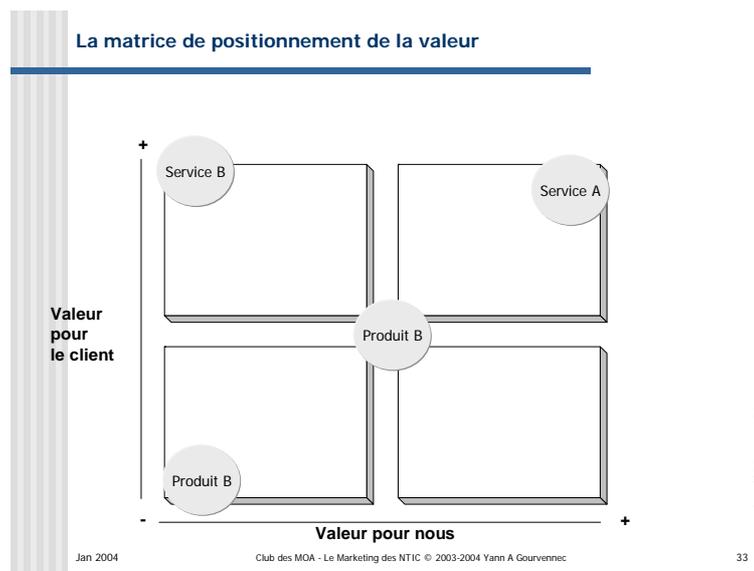


Figure 34 : La matrice de positionnement de la valeur

### LA METHODE DE CADRAGE STRATEGIQUE DE VISIONARYMARKETING.COM

la stratégie, et l'exemple montré ci-dessus est évocateur, créer les conditions nécessaires au développement de l'ensemble du business. Sans stratégie, sans vision, l'entreprise se dirigera telle un aveugle dans un tunnel sans lumière. C'est pour cela que nous avons mis au point une méthode de cadrage stratégique<sup>84</sup> que nous décrivons sommairement ici.

#### LE QUESTIONNAIRE DE CADRAGE STRATEGIQUE

Cette démarche de cadrage stratégique est destinée aux membres de direction afin de leur permettre de prendre le recul nécessaire à la réflexion à moyen terme. Elle s'articule autour d'un questionnaire stratégique et de sessions de brainstorming propres à mettre en exergue la stratégie actuelle l'entreprise et les options à prendre dans le moyen terme. Cette courte séance est également un moyen de faire partager les options stratégiques par tous les membres de la direction, en profitant de leur présence et en les forçant à prendre du recul par apport au quotidien. Cette méthode de questionnement (il s'agit plus véritablement d'un questionnaire projectif et non d'un questionnaire d'enquête) est utile pour évaluer si les objectifs de l'entreprise sont partagés par tous les managers. Elle permettra également de mettre à nu les fondamentaux stratégiques de l'entreprise et de vérifier s'ils sont bien connus des décideurs. Ce dernier point est moins anodin qu'il ne peut paraître au prime abord. En d'autres termes, cette méthode répond à la question : Où sommes-nous et où allons-nous ?

Le questionnaire que nous proposons en ligne<sup>85</sup> a été conçu pour une entreprise particulière. Il est possible, comme nous l'avons déjà fait plusieurs fois, de l'adapter au contexte de n'importe quelle entreprise. Pour cela, il est préférable de faire précéder ce cadrage stratégique, d'une période d'audit Marketing qui permettra d'analyser les résultats et les tendances. Qu'on ne s'y méprenne pas, dans le domaine des services, et surtout si l'on travaille dans des milieux de vente aux professionnels, ce travail préliminaire est important car il est souvent absent des tâches quotidiennes, même si cela peut paraître étrange. Il n'est pas rare en effet, au moment de l'audit des chiffres d'affaires, de tomber sur des débats cornéliens de partages de territoires ou plus simplement des problèmes de mesure du chiffre d'affaires. Mieux vaut isoler ces problèmes en

<sup>84</sup> Cette méthode est disponible en ligne à l'adresse <http://www.visionarymarketing.com/cadragestrat.html>

<sup>85</sup> Ibid.

amont du cadrage stratégique qu'en aval. Cet audit et ces hypothèses le permettront de bâtir le questionnaire de manière plus fine, et d'aller droit à l'essentiel.

Une des erreurs les plus communément rencontrées lors de cet exercice de travail stratégique est la mauvaise compréhension du terme « stratégie ». Selon le dictionnaire universel francophone en ligne<sup>86</sup>, il s'agit de : « [l']Art de combiner des opérations pour atteindre un but. ». En aucun cas la stratégie ne remplace-t-elle le but ; il est important de comprendre cela, même si ça peut paraître évident, car avant de déterminer la stratégie, il faut pouvoir déterminer les finalités et les missions. Enfin, il ne faut pas oublier que la stratégie doit avant tout être partagée. Sans ce partage, la stratégie n'est qu'un exercice intellectuel sans intérêt<sup>87</sup>.

Notons encore une fois que dans les NTIC la démarche stratégique a quelques particularités que nous avons sommairement développées au début de ce texte (voir le chapitre intitulé Un Marketing des NTIC différencié à la page 14). Ses caractéristiques sont : Premièrement le caractère pragmatique, car ses objets sont par nature très vagues. Il s'adapte donc aux situations au fur et à mesure où elle se présentent et il est donc important d'en tenir compte dans l'établissement de la stratégie afin d'éviter les réflexions à trop long terme qui se démontreraient trop rigides et donc inapplicables. Il s'agit également, c'est notre deuxième point d'un Marketing stratégique qui doit être orienté produits, car le Marketing des NTIC est générateur d'innovations. Troisièmement, il s'agit de privilégier un Marketing accéléré car dans ce domaine d'innovation, la rapidité et génératrice d'avantage concurrentiel. Quatrièmement, ce Marketing stratégique doit être accompagné d'un dispositif d'enquête approprié, le plus direct possible et le plus économique car devant fonctionner en permanence et de façon itérative. Enfin, du fait de ce caractère flou de la demande, il s'agit essentiellement d'un Marketing guidé par l'offre. Notons pour terminer que cette démarche stratégique est également utile en interne, autant sinon plus qu'en externe.

On peut donc déterminer un processus de business planning (fondamentalement dissocié du traditionnel processus du budget alias 'financial planning'), qui va guider l'ensemble du travail de cadrage stratégique dont on peut décrire la démarche comme suit :

---

<sup>86</sup> <http://www.francophonie.hachette-livre.fr/>

<sup>87</sup> Voir en ligne la partie de la présentation du Marketing finalitaire traitant du vocabulaire relatif à la stratégie à l'adresse : <http://ygourven2.online.fr/webcom/visionarypresentations/1jour/image37.htm>

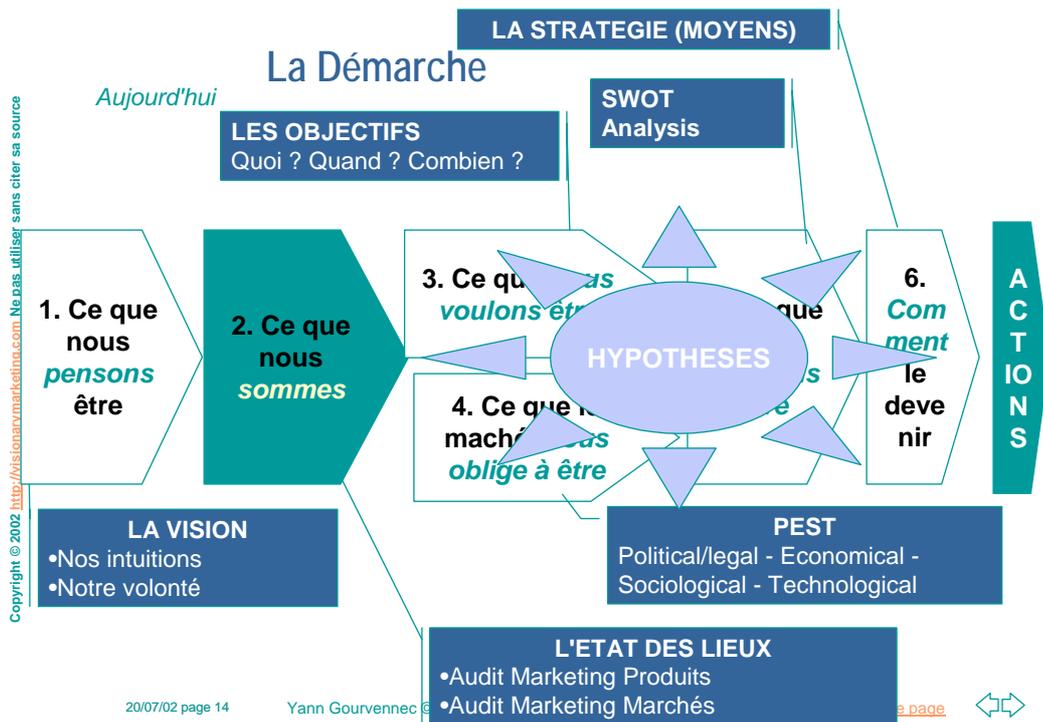


Figure 35: La démarche de cadrage stratégique de Visionarymarketing<sup>88</sup>

On le voit dans la Figure 35, le travail préliminaire sur les hypothèses est fondamental si l'on veut arriver à un résultat concret sous forme de plan d'action. De même, le travail initial sur la finalité est lui-aussi fondamental pour poser les bases du travail stratégique. Il est destiné à éclaircir ce que nous pensons être, ce qui détermine les conditions de tout ce que nous entreprenons. Le questionnaire est donc destiné à éclaircir la vision de la situation actuelle par les décideurs, de vérifier que cette vision est bien cohérente et partagée, et de préparer une synthèse pour la suite de cadrages stratégiques.

Ce questionnaire, constitué une quarantaine de planches, est un questionnaire auto administré dont la durée d'administration est fixée arbitrairement à environ 15 minutes. 15 minutes d'analyse sont nécessaires pendant la pause café pendant laquelle l'animateur fera la synthèse de toutes les réponses des différents managers. Trente minutes de débriefing seront ensuite requises afin de partager les résultats avec toute l'équipe. Ce questionnaire stratégique est un questionnaire projectif destiné à vérifier les hypothèses, tester les propositions et faire valider les choix. Il ne s'agit pas d'un questionnaire au sens strict du terme. Il est destiné au comité de direction, mais peut être utilisé sur des populations plus larges si on le désire. On y répond en séance et dans un temps limité. Ces conditions très contraignantes sont en fait nécessaires afin de préserver la spontanéité des réponses. Les questions y sont forcément biaisées : Puisqu'il s'agit de choix stratégiques, on demandera aux décideurs de prendre parti pour telle ou telle solution, même si les choix proposés peuvent paraître extrêmes. On se rapprochera ainsi le plus possible des caractéristiques-types de la prise de décision réelle. On y demandera de faire la part de l'existant et du futur et de donner son opinion personnelle et anonyme. Tout débat préliminaire entre les participants est formellement proscrit. Enfin, puisque ce questionnaire est anonyme, l'animateur annoncera que tout (ou presque) est possible, et qu'il n'y a pas d'interdit. Ceci est nécessaire afin de préserver la spontanéité du débat ultérieur. Les commentaires sur les planches des questions obligent souvent choisir une seule réponse. Ceci permettra de forcer les interviewés à faire le choix stratégique et de leur rendre impossible le fait de cocher tous les choix possibles par souci de confort ; ils seront ainsi mis face à la nécessité de prendre des décisions.

<sup>88</sup> Source Visionarymarketing, Ibid.

## 5. Les canaux de distribution

L 'Internet pour X est il ... ?

1 seule réponse svp

Copyright © 2002 <http://visionarymarketing.com> Ne pas utiliser sans citer sa source

Aujourd'hui

Futur

Un support publicitaire

Un levier commercial pour la force de vente

Un moyen complémentaire de faire du business

Un levier & un moyen complémentaire pour le business

20/07/02 page 50

Yann Gourvennec © 2002 – [visionarymarketing.com](http://visionarymarketing.com)

Première page



Figure 36: Exemple de question stratégique<sup>89</sup>

A la fin du questionnaire, on prendra soin d'y inscrire un quiz dans lequel on posera des questions pièges sur les chiffres d'affaires, les parts de marché, ou un produit particulier si possible caché au fond de la gamme. Ce quiz, en dehors de permettre de détendre l'atmosphère, agira comme un révélateur des compréhensions ou incompréhensions internes autour des mêmes notions, même quand elles sont très factuelles, comme un chiffre d'affaires. Et force est de constater que sur ce point particulier, les interprétations sont souvent nombreuses et divergentes.

Le questionnaire a été divisé en plusieurs parties :

1. L'entreprise
2. Les clients
3. Les services (les produits)
4. Le marché
5. Les canaux de distribution
6. La concurrence
7. Le retour sur investissement
8. Le quiz

le nombre de divisions dépend bien entendu le chaque cas particulier, et de l'objectif que s'est fixé l'animateur à l'issue de l'audit préliminaire. Car c'est cet audit, qui amènera l'animateur à insister plus ou moins sur tel ou tel point qu'il lui paraît nécessaire d'approfondir.

<sup>89</sup> l'intégralité de ce questionnaire est disponible en ligne sur [visionarymarketing.com](http://visionarymarketing.com) (Ibid.)

Parmi les livrables de ce questionnaire, on s'appesantira particulièrement sur le point n° 1 qui recouvre les objectifs de la finalité de l'entreprise (Corporate Objectives). On y décrira la finalité de l'entreprise, son système de valeurs et ses objectifs.

## 1. Corporate Objectives

Copyright © 2002 <http://visionarymarketing.com> Ne pas utiliser sans citer sa source

- Notre 'finalité'
  - ex:
    - ◆ *Fournir des moyens de communication de masse en Europe avec une qualité supérieure à celle de nos concurrents américains et européens*
- Notre système de valeur
  - ex:
    - ◆ *Créer un environnement de travail participatif*
    - ◆ *S'appuyer sur des technologies modernes mais éprouvées*
    - ◆ *Encourager et récompenser le professionnalisme et l'engagement*
    - ◆ *Stimuler la créativité et motiver les équipes*
- Nos objectifs
  - ex:
    - ◆ *Maintenir notre position en France*
    - ◆ *Nous développer en Europe*
    - ◆ *R&D forte*

20/07/02 page 61

Yann Gourvennec © 2002 – [visionarymarketing.com](http://visionarymarketing.com)

Première page



Figure 37: Exemple de formalisation des finalités de l'entreprise

L'analyse stratégique mènera enfin sur la base de ces réflexions, des conclusions et des débats qui auront lieu à l'issue du questionnaire préliminaire, à travailler en profondeur sur des matrices stratégiques auxquelles l'animateur aura pris soin de réfléchir avant la préparation de la réunion. Nous ajoutons ci-dessous quelques-unes de ces matrices qui peuvent être utiles dans le cadre de ce travail stratégique, en précisant que cette liste n'est nullement exhaustive. Il s'agit d'une partie importante des livrables de ce cadrage stratégique.

Selon les cas, et en fonction du temps imparti, on pourra également entamer une réflexion sur les tarifs et les marges à condition d'avoir préparé son sujet longtemps à l'avance. Enfin les aspects de communication et de promotion ne devront pas être oubliés, et s'il s'agit de commerce électronique, les aspects de branding étant très importants, ils devront prendre une part très significative de la discussion.

QUELQUES EXEMPLES DE MATRICES STRATEGIQUES

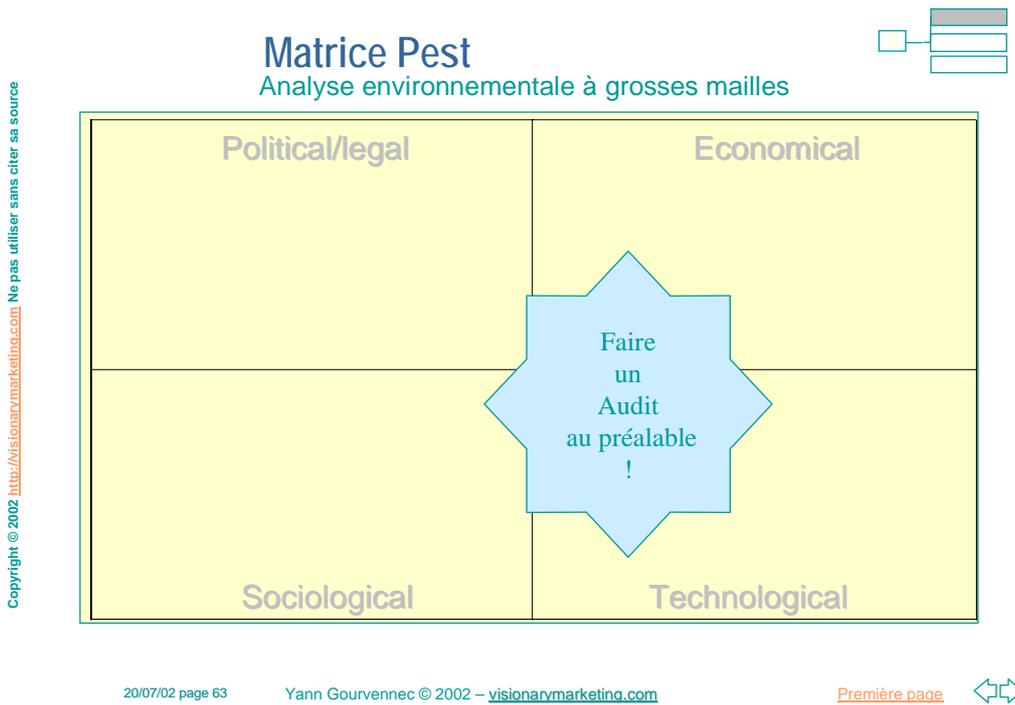


Figure 38: La matrice PEST d'évaluation des variables environnementales

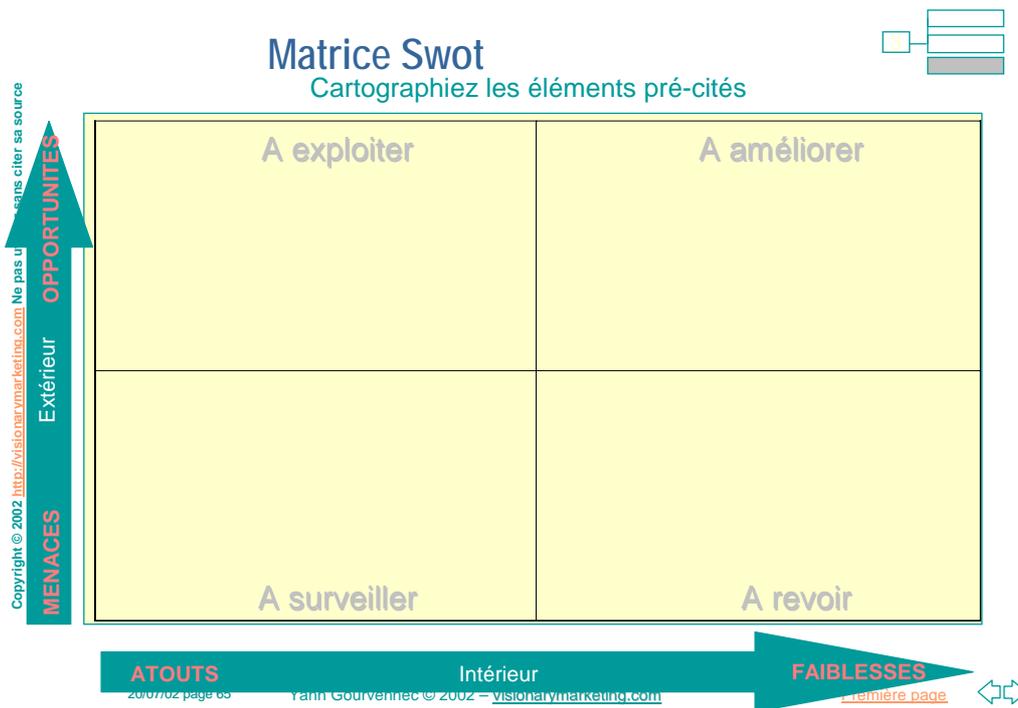


Figure 39: La matrice classique, forces, faiblesses opportunités menaces – SWOT

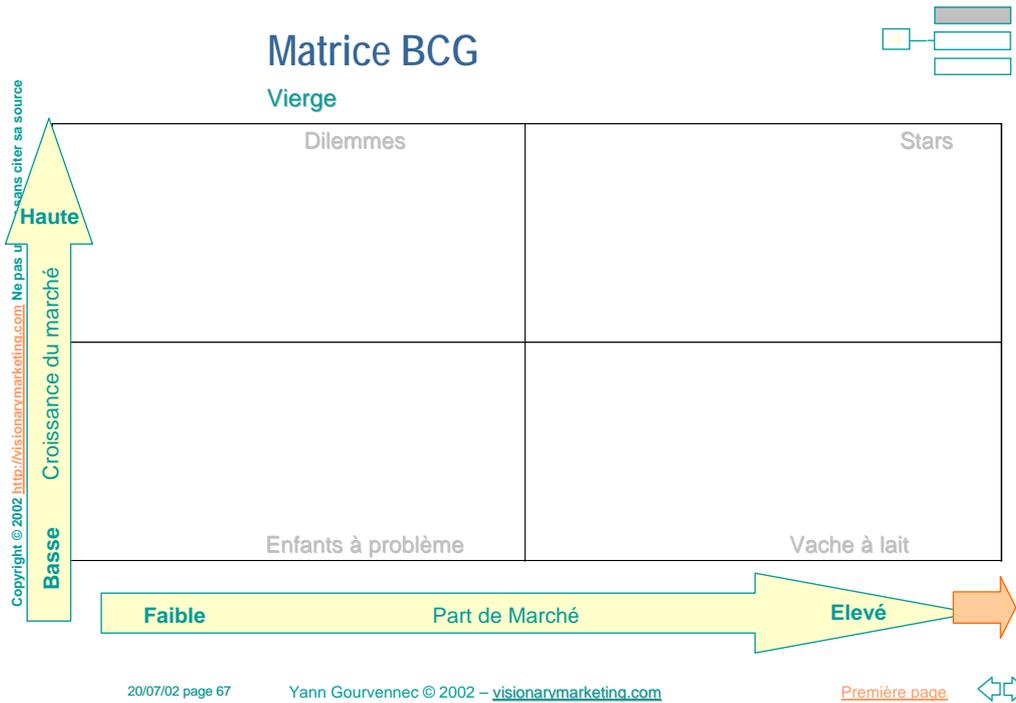


Figure 40: La matrice BCG, assez basique, mais bien utile. Des variations sur ce thème sont disponibles<sup>90</sup>

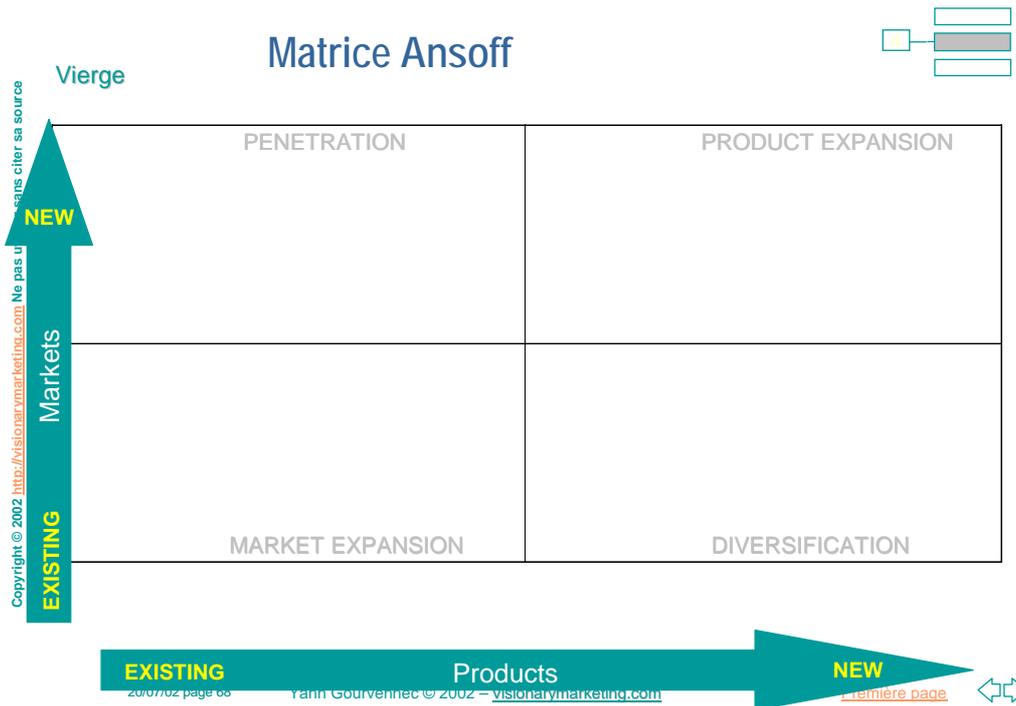
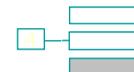


Figure 41: La matrice Ansoff, permet la visualisation stratégique

<sup>90</sup> Voir notamment, la variation de Mc Kinsey développée pour General Electric (<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/>)

## 4. Mix : Gammes et services (1)



Exemple de la gamme XXX à fin 99

Copyright © 2002 <http://visionarymarketing.com> Ne pas utiliser sans citer sa source

Niveau de service ↑

Les services Optimum comprennent tous les services PRO

Optimum	Tous les services PRO + • Produit x • Produit y • Produit z Option x1	Tous les services PRO + • Produit Z • Produit Z2 • Produit Z3	Tous les services PRO + • Produit Z4	• Produit X
Optimum Revendeurs	Produit Internet	Événementiel		
PRO	• XXXXX	• YYYYY	• ZZZZZZ	
Performance	• WWWWW			
Catégorie de service =>	FAMILLE 1	FAMILLE 2	FAMILLE 3	FAMILLE 4

20/07/02 page 69

Yann Gourvennec © 2002 – [visionarymarketing.com](http://visionarymarketing.com)

Première page



Figure 42: un exemple de matrice mixte famille/gammes/services-produits

### EXEMPLE TYPE DE SOMMAIRE DE PLAN MARKETING STRATEGIQUE

L'exemple donné ci-dessous est issu d'un plan Marketing stratégique lié au lancement d'un nouveau service en ligne distribué via Wanadoo.

#### Introduction

1. Résumé de direction
2. Cadrage stratégique
  - 2.1 Objectifs
  - 2.2 Hypothèses
  - 2.3 Apport de Wanadoo  
(par exemple, dans le cas de la distribution d'un service en ligne en marque blanche au travers d'un portail)
3. Environnement légal
4. Description du service
  - 4.1 contenu du service
    - 4.1.1 accès au service
    - 4.1.2 fonctionnalités majeures
    - 4.1.3 fonctionnalités écartées
5. Architecture fonctionnelle du système
6. Synoptique de la navigation
7. positionnement dans le portefeuille des produits existants
8. sécurité
9. paiements
10. image (hypothèses)
11. branding
12. pricing
  - 12.1 principe
  - 12.2 coûts
  - 12.3 tarification
13. Communication

- 13.1 nommage Internet
- 13.2 plan de référencement Internet
- 13.3 plan de communication
- 14. Profil du (des) marchés cible(s)
  - 15.1 analyse du marché
  - 15.2 l'offre
  - 15.3 la demande
- 16. Marketing & commercial
  - 16.1 validation marketing du service
  - 16.2 hypothèses et objectifs d'enquête
  - 16.3 description de l'étude
  - 16.4 outillage d'analyse statistique
- 17. Aspects commerciaux
- 18. Management & administration
  - 18.1 facturation
  - 18.2 back-office
  - 18.3 support
  - 18.4 technologie
  - 18.5 socles techniques existants
  - 18.6 intégration à Wanadoo
- 19. Prévisions financières
  - 19.1 hypothèses
  - 19.2 évaluation chiffrée de la demande
  - 19.3 évaluation des coûts
  - 19.4 point mort
- 20. Financement
- 21. Planning

---

## QUELQUES EXEMPLES CONCRETS

---

### (1) B2B PME : ETUDE VIASOLUTIONS IN A BOX

Cet exemple concret reflète un travail d'étude et de positionnement effectué au sein de mon service e-business des services de téléconférence de France Télécom durant l'été 2000. Ce travail fut fondamental dans l'amélioration de notre compréhension du monde des petites entreprises et du Marketing qui leur était destiné.

#### PHASE 1 : ETUDE DOCUMENTAIRE

La phase d'étude documentaire n'a pas apporté de surprises particulières. Elle nous a simplement permis de cibler les PME/TPE en fonction des secteurs et des tailles, et définir un profil qui a servi de base à l'établissement des quotas d'enquête pour la phase 3. Ce travail s'est appuyé sur les chiffres de l'INSEE pour le descriptif des PME françaises et sur ceux des organismes de mesure d'audience pour les accès à Internet par ces mêmes TPE et PME (IDC et Netvalue, augmentés des résultats d'une étude barométrique réalisée par UFB Locabail sur cette cible).

#### PHASE 2 : ENQUETE QUALITATIVE

##### *Méthodologie de la phase d'enquête qualitative*

La phase d'enquête qualitative était particulièrement importante. Elle a permis de préciser les objectifs d'enquête et de valider les premières hypothèses. Quatre questions principales nous intéressaient au premier chef :

- 1) Quels sont les types d'information recherchés par les PME/TPE des différents secteurs ?
- 2) De quels services les entreprises ont-elles besoin (en fonction du secteur et de la taille) ?
- 3) Existe-t-il réellement un marché pour un portail de gestion quotidienne de l'entreprise ? (et on en profitera au passage pour tester cette notion de portail).
- 4) Offre unique ou personnalisée en fonction du secteur ?

Ces objectifs – communs aux phases 2 et 3 – ont pu être testés auprès d'un panel d'experts du secteur des PME/TPE représentants d'unions professionnelles et responsables de petites et moyennes entreprises. Afin de rendre le sujet moins aride, et de faciliter les réponses des interviewés, nous avons construit une maquette de portail de services inspirée des portails les plus populaires (Mon Yahoo !<sup>91</sup>, monjournal Wanadoo<sup>92</sup> ...).



Figure 43: Maquette « viasolutions in a box ».

Pour cela nous avons créé de toute pièce un concept intitulé « viasolutions in a box » qui permettait de faire réagir les interviewés sur des représentations plus concrètes. Quatre axes furent explorés via un guide d'entretien semi-directif administré auprès d'une douzaine de personnes d'horizons et d'expériences différents. La courbe d'expérience se situant entre 10 et 15 interviews, nous nous réservons le droit d'étendre l'assiette des interviewés au cas où les premières réponses seraient trop contradictoires ou ne permettraient pas de tirer des conclusions cohérentes. Cela ne fut pas nécessaire.

<sup>91</sup> <http://my.yahoo.com/>

<sup>92</sup> <http://monjournal.wanadoo.fr> (réservé aux abonnés de Wanadoo)

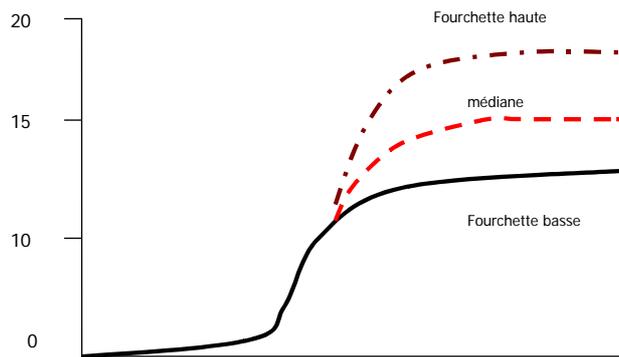


Figure 44: La courbe d'expérience en interview semi directive

Contrairement à ce que l'on croit communément, il n'est pas nécessaire d'interviewer un grand nombre de personnes pour obtenir des résultats intéressants lors d'interviews semi-directives. Si l'on part du principe que les études qualitatives ne génèrent pas de résultats quantitatifs et qu'on intègre cette contrainte, alors on tire les meilleurs bénéfices de ce type d'enquêtes, surtout en amont des enquêtes quantitatives. Bien entendu, il existe toute une variété d'enquêtes qualitatives dont certaines très « scientifiques », réalisées par des sociologues et très poussées dans leurs analyses<sup>93</sup> mais dans le cas évoqué ici, on pouvait avantageusement se contenter d'une enquête simplifiée. Pour ce type d'enquête, il suffit donc de choisir des représentants variés de la population qui nous intéresse. Ici nous avons choisi un panel d'experts d'horizons divers : unions syndicales, experts de l'Internet, entrepreneurs patrons de PME, et même un boulanger animateur d'un portail professionnel dédié à sa communauté<sup>94</sup>. Dans le cas où on respecte cette diversité – et à condition que les interlocuteurs aient un apport en information suffisant – environ douze interviews sont requises pour dégager l'essentiel des conclusions attendues. Si des interlocuteurs se révèlent trop limités quant à leurs connaissances ou trop réservés (ou à l'inverse trop exubérants sans que la valeur ajoutée de leurs propos soit avérée), il suffit de soustraire les interviews infructueuses, et d'étendre le panel à plus de personnes. Nous avons pu le tester à maintes reprises, et force est de constater qu'au-delà de ce nombre de 12 interviews, les impressions se répètent de plus en plus systématiquement<sup>95</sup>.

### *Synthèse des résultats de l'enquête qualitative*

Outre des éléments d'analyse de marché plus ou moins pertinents, le principal apport de cette enquête était de nous renseigner sur cette notion de portail : il s'agissait en effet d'un terme peu connu et souvent mal compris. En outre, les experts jugeaient la création d'un portail spécifique à la petite entreprise plutôt peu utile<sup>96</sup>, et ils nous conseillaient plutôt de nous appuyer sur les sites d'association et de syndicats professionnels déjà existants. Enfin et surtout cette étude validait un intérêt pour les services de communication en tant que tels, supérieur à l'intérêt pour un portail propre. Quant aux services de communication sur Internet, nous voulions en

<sup>93</sup> Pour les personnes désireuses d'approfondir ce côté là des études qualitatives, nous conseillons le livre de Françoise Frisch *Les études qualitatives*, éditions d'Organisation, 1999

<sup>94</sup> <http://www.boulangerienet.com/> l'excellent site de Laurent Bonneau, boulanger de la rue d'Auteuil (dont nous recommanderons également les gâteaux savoureux.)

<sup>95</sup> A l'inverse, si un panel d'experts se révèle inintéressant, en principe il est préférable d'interrompre purement et simplement le terrain et si nécessaire de le recommencer après l'avoir déclaré infructueux.

<sup>96</sup> Wanadoo avait déjà expérimenté cela avec l'excellent portail [www.b2b.fr](http://www.b2b.fr) qui n'avait, malgré ses qualités, réussi à attirer un lectorat suffisant (Le portail B2B.fr n'est malheureusement plus disponible aujourd'hui, malgré un contenu très riche et de qualité).

profiter pour tester l'intégralité de la gamme en cours d'intégration. Les conclusions principales de l'enquête qualitative étaient les suivantes :

- Services de FAX via Internet et d'e-mailing : Intérêt poussé pour les services simples (dé-packagés) et moindre pour les services poussés de marketing direct (multi diffusion), hormis SMS jugé utile professionnellement et connoté jeune<sup>97</sup>.
- Services de téléconférence jugés plus intéressants pour les associations que pour les PME et TPE elles-mêmes.
- Quant à la messagerie unifiée, il s'agissait d'un concept jugé intéressant une fois expliqué, mais dont le nom n'était pas jugé compréhensible. La notoriété autour de l'existence d'un tel service apparaissait très faible.

Toutes ces constatations constituaient alors autant de pistes d'hypothèses de travail à vérifier lors de la phase qualitative de notre enquête.

### Guide d'entretien « experts »

#### I . Habitudes d'utilisation d'Internet

- Pensez-vous que la majorité des entreprises françaises est connectée à Internet ?
- Dans quel but et comment y ont-elles accès ?
- Que pensez-vous du classement européen de la France ?

#### II. Connaissance d'un portail

- D'après vous, l'usage d'un portail de services en ligne parmi les PME est-il répandu ?
- Est-ce que ce produit pourrait susciter un intérêt quelconque ?
- Quels seraient les freins/motivations à cet intérêt ?

#### III. Connaissance des services possibles via Internet

- Service de fax (multidiffusion) ; Service e-mailing ; Service SMS ; Service de réunion à distance (visio et téléconférence) ; Partage de documents on-line et off-line ?; (Messagerie unifiée :) fax, e-mails et messages vocaux dans une même boîte e-mail.
- Est-ce intéressant pour une PME ou une TPE ?

***! Maquette ! => changement d'avis sur les portails ou les services ?***

#### IV. Fournisseurs d'accès

- Pensez-vous que ce type de bureau virtuel devrait être fourni plutôt par un fournisseur d'accès Internet (Oléane, Wanadoo, ...) ou par France Télécom directement pour mieux toucher les PME et TPE ?
- Pensez-vous que les entreprises seraient prêtes à payer pour accéder à un tel portail ? Comment ? (forfait, abonnement, ...)
- Gratuit = dynamisant pour le marché ?
- Quel médium devrait être utilisé pour rendre ce produit disponible pour les PME et TPE ? (WAP ? Palmtop ? ...)
- Quel serait le meilleur moyen publicitaire pour faire connaître ce produit spécialisés

Figure 45: Guide d'entretien (version Expert)

<sup>97</sup> Cette information date sans doute un peu maintenant

### PHASE 3 : PHASE QUANTITATIVE D'ETUDE

#### *Méthodologie de l'enquête qualitative*

La phase quantitative de cette étude fut sans doute la plus délicate et la plus enrichissante. La plus délicate car elle posait des problèmes d'échantillonnage et de méthode d'enquête très complexes. La plus enrichissante par ses résultats mais également car les erreurs commises au cours de cette enquête nous servent de guide pour le futur. La première difficulté rencontrée lors de cette phase fut celle de l'échantillonnage. En effet, nous ne disposions pas de fichier qualifié de PME sur l'ensemble du territoire. La constitution des quotas fut quant à elle assez fastidieuse, mais relativement aisée<sup>98</sup>. Rappelons ici brièvement les objectifs de l'enquête, raffinés après la phase 2 ; ils sont au nombre de 3 :

- A. Mieux appréhender et quantifier un segment de marché encore méconnu, celui des PME et des TPE, par rapport à l'Internet.
- B. Déterminer les types de services de communication sur Internet que nous pourrions fournir et quantifier l'intérêt des différents segments pour les services étudiés.
- C. Déterminer quantitativement les média qui pourraient toucher de la manière la plus efficace ce segment (quel FAI, quel mode publicitaire...).

On y rappelait également les fourchettes de tailles des segments utilisés :

- PME : de 10 à 500 salariés (hors agences de grandes entreprises, et notamment les agences bancaires).
- TPE : jusqu'à 10 salariés.

L'échantillonnage posait quant à lui un réel problème. Nous ne possédions pas de fichier propre comportant les critères retenus (taille, secteur, géographie). Il fallait donc reconstituer les quotas en partant des résultats de questionnaires, soit envoyer plus de questionnaires que nécessaire, en aveugle en quelque sorte, et échantillonner sur la base des résultats des profils. Les questionnaires, même valides, étaient alors éliminés afin de ne pas biaiser la représentativité des résultats. Les quotas étaient divisés en cinq zones basées sur les préfixes téléphoniques, afin de faciliter le classement. Le mode d'administration fut le fax que nous avons pu comparer au postal, utilisé en secours de celui-ci. La sélection préliminaire assez sévère se fit sur la base des secteurs retenus (critère inclus dans notre fichier). Nous avons fixé une hypothèse de retours des questionnaires de 1 à 5% des fax envoyés.

Les résultats du questionnaire par fax furent tellement satisfaisants que les relances postales ne furent jamais effectuées. Il est notamment important de souligner que les retours de fax sont très rapides (50% des retours dans les 24 heures). NB : nous rappelons à nos lecteurs la nécessité de 'safraner'<sup>99</sup> avant envoi les listes de fax afin de s'assurer que les enquêtés consentent bien à recevoir des sollicitations par télécopie.

En tout 740 réponses furent exploitées sur un total reçu supérieur à 1000; la barre avait été fixée à 750 ; pourquoi 750 ? afin de répondre à la double contrainte région/profession. Le chiffre permettait en effet de préserver la représentativité de l'échantillon tout en garantissant un

---

<sup>98</sup> Nous rappelons ici l'existence de notre méthodologie du questionnaire en 12 points à l'adresse : <http://visionarymarketing.com/fquest12.html>

<sup>99</sup> A ce sujet, se référer à notre article paru dans SAM Magazine à l'adresse : <http://www.sam-mag.com/archives/mailling-fax.htm> ou en miroir à l'adresse : <http://visionarymarketing.com/articles/ffaxmail-1.html>.

minimum de 100 réponses par région téléphonique, faisant ainsi que 1% de 100 correspondait bien à 1 et non à un chiffre inférieur à l'unité. Une estimation de la marge d'erreur pour cet échantillon de 750 entreprises représentatives du paysage des PME/TPE françaises en l'an 2000 était d'un niveau honorable à 3% (rappel : marge d'erreur minimale de 2,5% pour un échantillon de 1500 pris sur une population aussi large (plusieurs millions si l'on inclut les TPE)).

**TABLE DES INTERVALLES DE CONFIANCE**  
(à 95 chances sur 100)

% →	5	6	8	10	12	15	20	25	30	35	40	45	50
50	8,2	6,9	7,7	8,5	9,2	10,0	11,0	12,0	13,0	13,5	13,9	14,1	14,2
75	5,8	5,5	6,2	6,9	7,5	8,2	9,2	10,0	10,5	11,0	11,3	11,4	11,5
100	4,4	4,1	4,4	5,0	5,5	6,1	7,1	8,0	8,7	9,2	9,5	9,9	10,0
150	3,8	3,9	4,4	4,9	5,3	5,9	6,8	7,1	7,5	7,8	8,0	8,1	8,2
200	3,1	3,4	3,8	4,3	4,8	5,1	5,7	6,1	6,5	6,8	7,0	7,0	7,1
250	2,7	3,0	3,4	3,8	4,1	4,5	5,0	5,5	5,8	6,0	6,2	6,2	6,3
300	2,5	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,6	5,0	5,3	5,5	5,7	5,8	5,8
400	2,2	2,4	2,7	3,0	3,3	3,6	4,0	4,3	4,6	4,8	4,9	5,0	5,0
500	2,0	2,1	2,4	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,1	4,3	4,4	4,5	4,5
600	1,8	2,0	2,2	2,5	2,7	2,9	3,3	3,6	3,8	3,9	4,0	4,1	4,1
800	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,8	3,0	3,2	3,3	3,4	3,5	3,5
1.000	1,4	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,8	2,9	3,1	3,1	3,2	3,2
1.200	1,3	1,4	1,6	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	2,8	2,9	2,9	2,9
1.500	1,1	1,2	1,4	1,6	1,7	1,9	2,1	2,3	2,4	2,5	2,5	2,6	2,6
2.000	0,98	1,0	1,2	1,3	1,4	1,6	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,2	2,2
2.500	0,87	0,95	1,1	1,2	1,3	1,4	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0	2,0
3.000	0,79	0,87	0,99	1,1	1,2	1,3	1,4	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8
4.000	0,68	0,75	0,86	0,95	1,0	1,1	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6
5.000	0,62	0,68	0,77	0,85	0,92	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4
7.500	0,56	0,55	0,62	0,69	0,75	0,82	0,92	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2
10.000	0,44	0,48	0,54	0,60	0,65	0,71	0,80	0,87	0,92	0,95	0,96	0,99	1,00
% →	95	94	92	90	88	85	80	75	70	65	60	55	50

Figure 46: Table des intervalles de confiance<sup>100</sup>

Rappelons encore que ce calcul de marge d'erreur est un calcul statistique, c'est-à-dire qu'il ne comprend aucun facteur correctif des biais induits par le questionnement, son administration, voire son interprétation<sup>101</sup>. Cette approximation mathématique est en effet utile, mais elle ne doit pas cacher derrière son arbre de rigorisme, une forêt d'à-peu-près méthodologiques.

<sup>100</sup> Voir <http://www.marketaudit.com/pttmarket/pgnew/t/testsign.html> pour de plus amples explications statistiques sur les intervalles de confiance.

<sup>101</sup> Cf. notre recensement des biais de questionnement sur <http://visionarymarketing.com/articles/biais.html>.

## Echantillonnage par métier et par région

	Région 01	% ech	attenti	reçu	%reçu	Ré
<b>Santé</b>	1916					
1 Medical	671	35%	8	8	1,19%	
2 Paramédical	536	28%	6	6	1,12%	
3 Services Santé	153	8%	2	2	1,30%	
4 Labos, pharmacies	172	9%	2	2	1,16%	
5 Social	383	20%	4	4	1,04%	
	1916	100%	22	22	1,15%	
	Région 01	%	attenti	reçu	%reçu	Ré
SPL	570					
14 Sport et loisirs	570	100%	6	6	1,05%	
	570	100%	6	6	1,05%	
	Région 01	%	attenti	reçu	%reçu	Ré
JUR	220					
9 Juridique	220	100%	3	3	1,36%	
	220	100%	3	3	1,36%	
	Région 01	%	attenti	reçu	%reçu	Ré
Immo	211					
12 Immobilier	211	100%	2	2	0,95%	
	211	100%	2	2	0,95%	

Figure 47: tableau d'échantillonnage final comparant les attentes et les résultats.

Récapitulons ici nos statistiques de réponse à cette enquête :

- Questionnaires exploitables attendus : 750.
- Questionnaires exploités : 750.
- Nombre total de questionnaires reçus : 1200.
- Taux de réponse attendu : 1,5%
- Taux de réponse observé : 1,84%

Trois outils furent utilisés :

- Un outil de multi-diffusion de télécopies<sup>102</sup>.
- Un outil de réception électronique de télécopies (alias messagerie unifiée) qui permettait la collecte des fax sous forme d'e-mails.
- Powersurvey : pour l'analyse des résultats.

L'in-sourcing de cette enquête a permis une réduction considérable des coûts d'enquête. Le questionnaire fut quant à lui conçu sous WORD avec une contrainte particulière : du fait de l'envoi par fax notre objectif était de le faire tenir sur une seule page afin d'éviter les retours incomplets.

<sup>102</sup> Voir notre article paru dans SAM-MAG sur ce sujet, Ibid

A l'attention de : \$\$NOM\$\$



ENQUETE : SERVICES DE MARKETING DIRECT SUR INTERNET  
(questionnaire accessible sur [fr.viasolutions.com/soho/soho.pdf](http://fr.viasolutions.com/soho/soho.pdf))

Chère Madame, cher Monsieur. Afin de mieux s'adapter aux besoins de sa clientèle, FCR, groupe France Telecom, mène une enquête concernant l'utilisation d'Internet auprès des petites structures, enquête pour laquelle nous vous avons sélectionné(e). Merci de renvoyer ce questionnaire, avant le 15 septembre, par fax au 01 55 80 83 45 ou par courrier postal (adresse ci-dessous). Nous vous garantissons, par ailleurs, le respect de l'anonymat des réponses que nous aurons reçues.

VOUS ET INTERNET

1. Disposez-vous d'une connexion Internet ? (une seule réponse)
    - oui, à mon domicile
    - oui, sur mon lieu de travail
    - oui, chez moi et au travail
    - non, mais j'envisage de me raccorder dans l'année
    - non, je n'ai pas besoin d'Internet
    - autre (à préciser) : .....
- Si votre choix se trouve dans ce cadre, passez directement à la question n°8.
2. Avec quelle fréquence naviguez-vous sur Internet dans le cadre professionnel ? (une seule réponse)
    - plusieurs fois par jour
    - 1 fois par jour
    - 1 à 2 fois par semaine
    - une fois par mois
    - moins d'une fois par mois
    - jamais
  3. Comment obtenez-vous les informations qui précèdent la visite d'un site Internet ?
    - 1<sup>ère</sup> : \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> : \_\_\_\_\_ 3<sup>e</sup> : \_\_\_\_\_  je ne sais pas
    - (Ex : presse, associations, syndicats professionnels, moteurs de recherche, sites Internet, bouche à oreille, TV, Radio,...)
  4. En 2000, avez-vous déjà effectué des achats en ligne sur Internet dans le cadre professionnel ?
    - oui
    - non
  5. Votre entreprise a-t-elle un site Internet principalement destiné à (une seule réponse):
    - la présentation de votre offre
    - la diffusion d'informations
    - la vente en ligne
    - le suivi de la relation avec la clientèle
    - pas de site Internet au 1<sup>er</sup> Août 2000
  6. Indiquez le (ou les) fournisseur(s) d'accès Internet que vous utilisez (1<sup>er</sup> = plus utilisé):
    - 1<sup>er</sup> : \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> : \_\_\_\_\_ 3<sup>e</sup> : \_\_\_\_\_  je ne sais pas

Si vous avez répondu « non » ou « autre à préciser », allez à la question 8.

OUTILS DE MARKETING DIRECT SUR INTERNET

7. Cochez votre appréciation par rapport à ces différents services accessibles via Internet :

	Déjà utilisé	Bientôt utilisé (- de 6 mois)	Intérêt à + long terme	Sans intérêt	Sans opinion/ ne sais pas
Envoi d'un fax par le web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envoi de fax en nombre (fax-mailing) par le web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envoi d'e-mails en nombre (e-mailing) par le web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lecture de vos messages e-mail par téléphone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envoi de messages SMS par le web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réception de fax dans votre boîte e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VOTRE PROFIL

8. Dans l'exercice de votre profession, quels sont les outils de marketing direct que vous utilisez aujourd'hui ?
  - mailing postal
  - mailing fax
  - mailing e-mail
  - publicités, encarts
  - autres (précisez) : .....
9. Combien de personnes travaillent dans votre entreprise ? (une seule réponse)
  - une personne
  - de 2 à 5
  - de 5 à 10
  - de 10 à 50
  - de 50 à 100
  - de 100 à 500
  - plus de 500
10. Votre secteur d'activité : \$\$Theme\$\$
11. Votre préfixe téléphonique : \$\$Prefixe\$\$
12. Quelle est votre fonction/responsabilité au sein de votre entreprise? \_\_\_\_\_

VOS COMMENTAIRES (optionnels) : .....

Oui, je désire obtenir une synthèse des résultats de cette enquête (par fax ou e-mail uniquement).  
Fax \_\_\_\_\_ ou e-mail : .....

Ce questionnaire est à renvoyer par fax au 01 55 80 83 45 ou par courrier (au tarif en vigueur) au 124, rue Réaumur, 75002 Paris, avant le 15 septembre. Contactez-nous si vous désirez être rayé de notre fichier ou si vous avez le moindre problème concernant le questionnaire au 01.42.21.75.09

Cadre réservé à FCR

- 1 – A-I \_\_\_\_\_
- 2 – A-F \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6 – A-B \_\_\_\_\_
- 7 – A-E \_\_\_\_\_
- 8) \_\_\_\_\_
- 9) \_\_\_\_\_
- 10) \_\_\_\_\_
- 11) \_\_\_\_\_
- 12) \_\_\_\_\_
- 13) \_\_\_\_\_
- 14) \_\_\_\_\_
- 15) \_\_\_\_\_
- 16) \_\_\_\_\_
- 17 – A-I \_\_\_\_\_
- 18-A-G \_\_\_\_\_
- 19) \_\_\_\_\_
- 20) \_\_\_\_\_
- 21) \_\_\_\_\_
- 22) LIBRE
- \$\$NUMEROSS

Figure 48 : Questionnaire de l'enquête qualitative

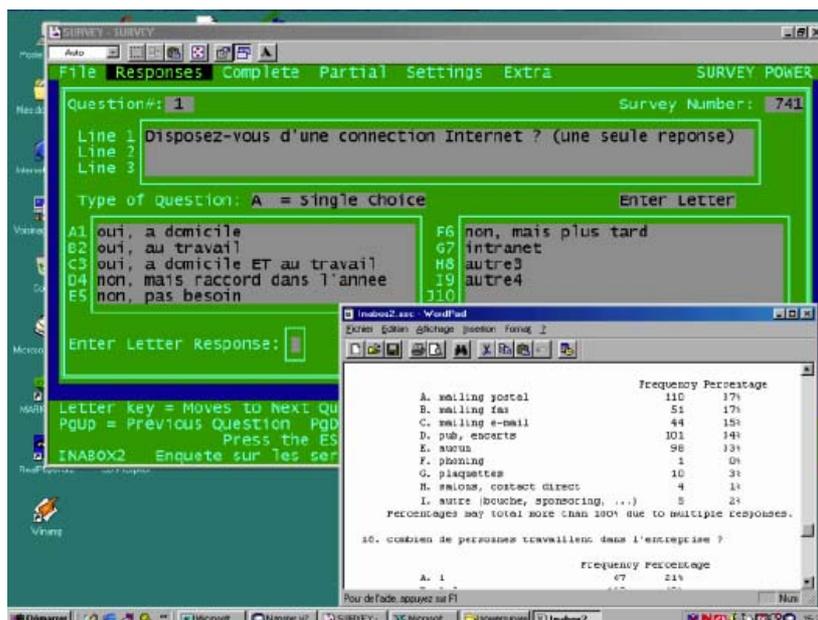


Figure 49 : l'outil de dépouillement et d'analyse utilisé (Wisco Survey Power<sup>103</sup>)

### Les résultats de l'enquête quantitative

Les résultats furent très riches, mais aussi très révélateurs des difficultés d'appréciation liées au domaine et que nous avons détaillées tout au long de ce travail sur le Marketing des NTIC. 48 professions (regroupées en 14 secteurs d'activité) furent ainsi disséquées. Ce questionnaire est un bon exemple concret de notre méthode de travail. Bien que frappant par sa brièveté, il permet par le biais des analyses en tris à plat et en tris croisés de produire des analyses extrêmement riches. La tendance hélas très répandue qui consiste à noyer le client – et le poisson – avec un questionnaire très long est quasi systématiquement un aveu de faiblesse du questionnaire : objectifs mal définis qui poussent à tout vérifier (très mal) plutôt que d'assurer une qualité optimale sur quelques questions bien ciblées ; questions redondantes, mal libellées, posées plusieurs fois comme pour tester l'intelligence du répondant et transformant ainsi un exercice de sondage en test psychologique ; questions biaisées et empreintes de sous-entendus etc. Autant de biais de questionnement que nous avons décrits dans de précédents travaux<sup>104</sup>. L'analyse de ce questionnaire fut donc riche et elle permit de mieux comprendre notre environnement économique d'une part (le potentiel) et la réalité des usages, ainsi que les attentes des clients potentiels. En voici une brève synthèse<sup>105</sup>.

### Profil

- 50% des PME étaient regroupées au sein des secteurs Biens et services, BTP et Santé et services sociaux.
- Répartition des différents secteurs sensiblement identique, si l'on omet les hôtels/restaurants/café qui ne comptent pas parmi eux d'entreprises unipersonnelles.

<sup>103</sup> Pour une version actualisée de ce logiciel, se référer au site <http://www.wiscosurvey.com/>. Une version d'évaluation peut être téléchargée depuis la page <http://www.wiscosurvey.com/files/index.htm>

<sup>104</sup> Cf. Les biais de questionnement, Ibid.

<sup>105</sup> Rappel : Ces chiffres datant de 2000, il s'agit d'observer la plus grande prudence quant à leur interprétation dans le contexte contemporain.

### **Usage d'Internet**

- 70% de connexions sur le lieu de travail.
- L'Ile-de-France est la région la plus connectée, notamment sur le lieu de travail.
- Les secteurs les plus connectés étaient les suivants : 1) Immobilier 2) Juridique 3) Sports, Loisirs, Spectacles.
- Les secteurs les moins connectés étaient les suivants : 1) Agriculteurs et Eleveurs 2) Petits Commerçants.
- 60% des personnes connectées le sont au moins une fois par jour. (les données sur les fournisseurs d'accès à Internet sont obsolètes et ne sont pas reproduites ici).
- Seuls 30% des PME/TPE disposaient d'un site WEB à cette époque.
- Ces sites étaient « essentiellement des « sites plaquettes ».
- Un retard net observé pour les sociétés de moins de 10 employés.

### **Commerce électronique :**

- 20% des personnes interrogées pratiquaient de l'achat en ligne (ce chiffre a sans doute plus que doublé).
- L'Ile-de-France semblait être la région la moins consommatrice sur Internet, ce qui était un paradoxe car cette région était également la plus connectée.
- Le marché a priori le plus intéressant semblait être le créneau des entreprises de 2 à 5 personnes, en nombre très important, et qui comportait une bonne proportion d'acheteurs en ligne.
- Les secteurs les plus utilisateurs du commerce en ligne : 1) Juridique 2) Assurances 3) Sports, Loisirs, Spectacles 4) Transports.

### **Services de communication, enseignements intéressants :**

- Un effet de halo sur certaines réponses a produit la plus grosse déception sur les résultats de ce questionnaire. Effet de halo, qui plus est, indétectable au pré-test du questionnaire, qui amenait certains répondants à se déclarer utilisateurs de services dans des proportions qui semblaient dépasser largement la réalité, une fois les données agrégées et exploitées.
- Malgré un effort de « déjargonisation » important (ex : envoi d'e-mails en masse, versus multi diffusion d'e-mails ou publipostage etc...). La compréhension des termes techniques était trop floue et trop inégale pour générer des résultats exploitables.
- L'intérêt à court terme cependant pour « la réception de messages fax dans la boîte e-mail » était quant à lui très net, et considéré comme un besoin à court terme (moins de six mois.) Nous avons pu vérifier la réalité de cet intérêt en lançant ce service sur Wanadoo quelques semaines plus tard.

### **Quelques produits jugés intéressants à court terme :**

- Envoi d'un fax par le Web : déjà 24% de personnes connectées utilisant à priori ce type de services et 9% prévoyant à court terme d'y avoir recours.

- Envoi d'e-mails en nombre par le Web (e-mailing) : 10% d'intérêt à court terme.
- Chiffre étonnant : 26% disent avoir déjà réalisé de l'e-mailing (confusion possible avec l'e-mail « classique » en quantité inférieure à 100 envois).
- Réception de messages fax dans une boîte e-mail : près de 8% d'intérêt parmi les personnes connectées mais de nouveau près de 21% de « déjà utilisé »<sup>106</sup>.

**Comparaison suivant la taille ou les secteurs :**

- Intérêts et attentes pour les différents services très variable suivant le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise, d'où le besoin d'étudier et de segmenter l'offre en fonction du secteur d'activité.

**(2) B2C2B PME : ETUDE EN LIGNE VIAFAX OPENBOX :**

Voici un cas déjà évoqué à de nombreuses reprises et notamment dans le cadre de notre méthodologie d'enquêtes sur Internet<sup>107</sup>. Nous n'en répétons pas ici les détails mais nous appesantissons sur les enseignements qu'il faut en tirer. Autant l'exemple 1 nous permettait-il de comprendre que les études sur des sujets avec effet de « halo » sont hasardeuses, autant ce deuxième exemple semble-t-il apporter un embryon de réponse à ce problème. Car s'il est difficile d'appréhender un concept étranger, il est facile au contraire de se référer à une de ses expériences (surtout si elle mauvaise) et d'exprimer ses frustrations par rapport à cette expérience.

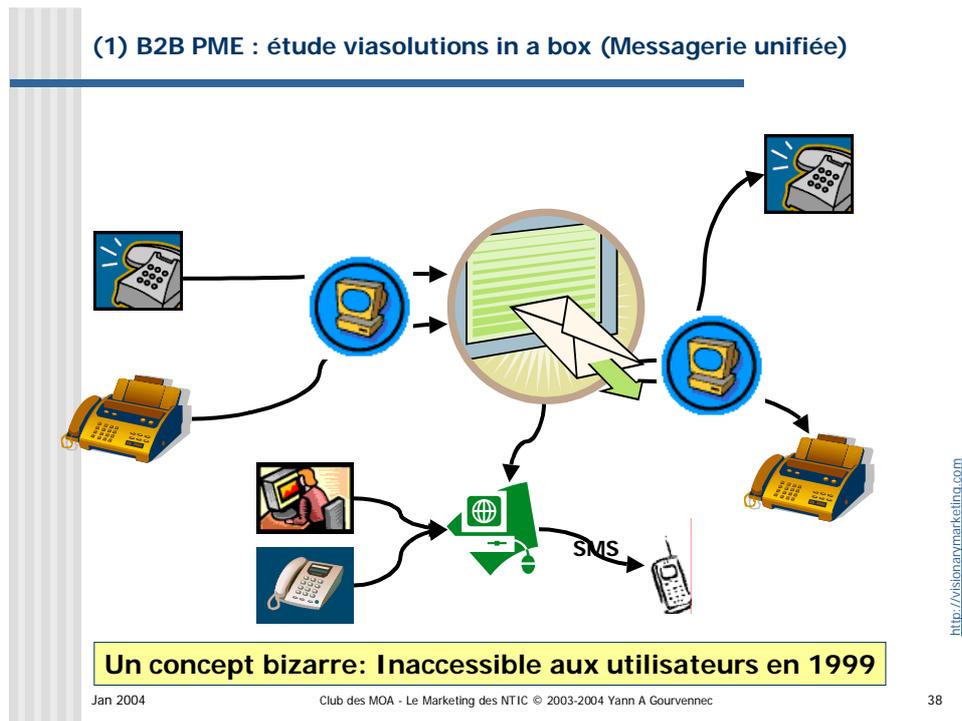


Figure 50: la messagerie unifiée, un concept qui explicite mal un service très utile

La messagerie unifiée (intitulée viafax openbox en 1999-2000) était un concept incompris des utilisateurs ; c'est probablement d'ailleurs encore le cas. Nos premières tentatives de relance de ce service « enfant à problèmes » avaient pris une forme bien naturelle. Nous avons trouvé la

<sup>106</sup> On peut voir dans les deux réponses ci-dessus, le résultat de l'effet de halo décrit plus haut.

<sup>107</sup> Voir <http://visionarymarketing.com.fwelcom.html> et choisir le chapitre dédié aux études en ligne.

solution : « Donnons le produit à quelques enthousiastes » nous disions-nous à l'époque, et nous testerons les réactions des utilisateurs grâce au dispositif d'enquêtes marketing que nous avons mis en place<sup>108</sup>. Le résultat fut en fait désastreux. Donner un service gratuitement est en effet une bonne tactique si la notoriété de ce service est importante. Dans le cas contraire, qui prévalait ici, les utilisateurs volontaires étaient peu nombreux. Pire, parmi ceux qui se déclaraient, moins de 1 sur 10 utilisait véritablement le service et était capable d'en parler, les autres finissaient par oublier. Denis Faily<sup>109</sup> nous a confié une expérience similaire sur la gestion des bases de données de Caramail, le service gratuit d'e-mails (entre-temps racheté par Lycos<sup>110</sup> où 20% des e-mails seulement seraient actifs (soit environ 2 millions au lieu des 10 annoncés).

C'est pour cette raison que nous avons opté pour une méthode directe – ce que nous avons décrit comme « du marketing créatique » précédemment, c'est-à-dire que nous avons vendu le produit puis tenté de l'améliorer via un questionnaire en ligne administré en temps réel, ce qui a diminué drastiquement les coûts de conception et d'autre part a permis d'améliorer la qualité du service de façon quasi instantanée et sur la base de feed-back d'utilisateurs réellement motivés (puisque'ils avaient acheté le service.) Cette enquête permanente « à chaud » était complétée périodiquement par des études post-utilisation.

En guise de conclusion sur cet exemple, relevons tout d'abord qu'il n'existe pas de solution miracle, de méthodologie en forme de panacée du pré-test produit. Les modèles de prédictibilité sont inopérants dans la sphère des NTIC ; il faut donc leur préférer l'adaptabilité. Deuxièmement, cet exemple nous a appris à nous méfier des prétests gratuits : D'une part, l'utilisateur n'est pas toujours le payeur<sup>111</sup>, ensuite, l'essai gratuit n'est pas forcément plus efficace, ni même – paradoxalement – plus facile à déployer, et enfin il coûte à l'évidence cher. Le test payant est quant à lui plus impliquant et il offre en outre la possibilité de tester la vente du produit (argumentaire, résilience du marché, canal de vente privilégié, etc.) aussi bien que le produit lui-même. Cette approche payante, dans tous les sens du terme, permet – couplée à des études de marché en ligne<sup>112</sup> – de bien préparer le lancement d'un nouveau service.

### **(3) B2B : VIACONFERENCING.COM, LA WEBCONFERENCE DE FRANCE TELECOM**

Le lancement du service de webconference de France Télécom nous a également renforcés dans les enseignements acquis lors des expériences précédemment citées.

Pour un lancement de service sur une grande échelle, une étude lourde en pré-test s'imposait, du moins afin d'alimenter le dossier de lancement de produit. Il s'agit d'une tâche très lourde qui a monopolisé nos équipes et une équipe de consultants afin de sonder au plus près les besoins et les usages – Recrutement de client pilotes (une nouvelle fois, le modèle payant, avec l'instauration de prix de lancement spéciaux, s'est révélé être le plus efficace), semi-directifs, directifs, questionnaires en ligne, tout ou presque a été utilisé afin de cerner au mieux les besoins de nos clients potentiels. Malgré un travail intense de plusieurs mois – et un investissement méthodologique non négligeable – cette étude lourde ne permit pas de mieux comprendre les besoins des utilisateurs potentiels. Son coût en outre, et malgré optimisation, finit par égaler quasiment celui du produit lui-même.

---

<sup>108</sup> Voir notre cours sur les études en ligne (Ibid).

<sup>109</sup> Voir l'excellent article de Denis Faily intitulé *De l'usage de la métaphore pour penser la connaissance client* sur <http://www.visionarymarketing.com/articles/htoh.htm>

<sup>110</sup> <http://www.caramail.lycos.fr>

<sup>111</sup> Voir Figure 11: Circuit de décision autour de la mobilité (Document [Unisys](#))

<sup>112</sup> voir <http://visionarymarketing.com> Ibid.

Ceci non pour jeter le discrédit sur les études de marché – nous ne répèterons jamais assez leur utilité – mais pour dire que celle-ci aurait été plus efficace si elle avait été décalée de 6 à 8 mois dans le temps, soit après le lancement du produit. C'est d'une certaine manière ce qui a été fait à travers l'adjonction d'un questionnaire en fin d'utilisation du produit (pop-up), qui permet de saisir les réactions des utilisateurs du service, en distinguant en outre les utilisateurs participants des organisateurs (et parfois acheteurs). On saisit donc bien ici à la fois l'intérêt et la frustration générés par une telle étude, qui en fin de compte ne permet pas de réduire le risque supporté par le marketeur des NTIC.



#### (4) B2B DANS LES GRANDS COMPTES, LE MARKETING DES PARTENARIATS

Une de nos expériences les plus récentes nous a amené à développer une approche partenariale à très haut niveau dans le milieu des grands comptes. Ce type de travail est également du ressort du marketing car il amène à manipuler des concepts et à accompagner l'action (souvent très près de l'action, et il se transforme alors en « business development »). Un certain nombre de règles ont pu être dégagées de notre travail, issues de notre expérience et de celle de collègues travaillant dans les mêmes domaines.

##### 1) Travailler à un niveau stratégique

Viser des objectifs ambitieux de chiffres d'affaires et en déduire les moyens associés. Eviter de se lancer à corps perdu dans des alignements commerciaux à trop bas niveau. Ne croyez pas à la réplification des bonnes affaires sans la vision marketing qui va avec. Toute affaire en grand compte est un cas particulier; on ne généralise pas facilement des cas particuliers.

##### 2) Fixer des objectifs ambitieux et chiffrés

Evitez les partenariats mous à base de « MOU<sup>113</sup> » trop vagues. Travaillez sur base de benchmarking –lorsque cela est possible- pour vous comparer à vos concurrents. Etudiez avec vos partenaires ce qu'ils ont fait avec vos concurrents sur d'autres territoires et copiez les bonnes pratiques.

##### 3) Ni trop bas, ni trop haut... et au bon moment

Evitez d'impliquer les « executive sponsors » trop rapidement si vous voulez éviter les discussions trop générales. Il faut placer les décideurs devant des choix binaires et faciles.

##### 4) Prévoyez et mettez en place une gouvernance forte

Une gouvernance à plusieurs niveaux de responsabilité est un facteur critique de succès très important. Il assure également l'implication forte des managers qui pourront vous prêter main-forte en cas de problème.

##### 5) Pas de partenariat sans Alliance Partner

Sans une implication forte des deux côtés, sans binôme, rien n'est possible. Si vous tentez une alliance avec un partenaire, et qu'en face de vous vous avez un allié, vos chances sont maximales. Dans le cas contraire, insistez pour qu'il soit nommé.

---

<sup>113</sup> Memorandum of understanding : Accord à très haut niveau d'échange entre deux sociétés.

6) Pas de partenariat sans respect

Dans tout partenariat, dans toute transaction, il y a des limites. Il faut bien délimiter ces frontières (géographie, produits, secteurs...) surtout, il faut un respect mutuel. Il n'existe pas de bons partenariats basés sur le mépris. En conclusion, un partenaire s'éduque de la même façon qu'un client.

7) Ne sous-estimez pas le business croisé

Tentez d'oublier que votre partenaire est un client et que vous êtes aussi son fournisseur, et vous trouverez toujours quelqu'un pour vous le rappeler. Les points de négociation durs dans le cadre d'achats complexes sont le régal de l'Alliance Partner. Plus les négociations sont dures et plus on s'éloignera du partenariat mou décrié plus haut.

8) Impliquez les juristes ... ni trop, ni trop tôt.

Ne compliquez pas les accords qui reposent sur la confiance par des clauses juridiques trop strictes. Cadrez juridiquement une fois que le business est sur les rails, et utilisez le contrat pour sceller un accord dont les bases sont déjà solides.

9) Ne vous découragez pas

Cela vaut pour toute activité bien sûr, mais celle-ci peut se montrer particulièrement consommatrice d'énergie.

10) Utilisez les « chevilles ouvrières »

Oubliez les livres de management qui vous feront croire que les organigrammes sont le reflet des organisations. Jouez le réseau et visez les membres actifs – même les « sans-grades » – qui font avancer les choses.

11) Communiquez !

En interne, en externe, communiquez sur vos partenariats. Partagez l'information, assurez-vous de l'appropriation de vos programmes de partenariat par tous les acteurs.

12) Adoptez des démarches programmatiques

Une alliance est un projet. Souvent même, il s'agit de projets à l'intérieur d'un grand programme. Oubliez les actions isolées. Le « partenariat sur affaires » n'existe pas, c'est une contradiction dans les termes. Parlez plutôt de programme d'alliance en génération d'affaires

13) Utilisez les billards en 3 ou 4 bandes ou plus

Attirez les autres partenaires au travers de vos programmes. Vous réaliserez des actions à 3 ou 4 ou plus, et gagnerez en impact.

14) Soyez concrets

Évitez les séances de « slidewares<sup>114</sup> » trop intellectuelles. Et prévoyez les retombées en chiffre d'affaire à court terme.

15) Organisez des événements clients en commun

---

<sup>114</sup> Documents de travail sur Powerpoint

Valorisez vos partenariats en organisant des événements communs vers vos clients et ceux de vos partenaires. Vous améliorerez ainsi la prospection.

16) Segmentez et labellisez

Ne mélangez pas partenariat pour revente, alliance marketing, alignement commercial... et labellisez les partenaires les plus méritants.

NOTE IMPORTANTE : CETTE LISTE DE 16 CONSEILS NON EXHAUSTIVE, PEUT ET DOIT ETRE ADAPTEE A CHAQUE CAS PARTICULIER.

**(5) B2B GRANDS COMPTES : CADRAGE STRATEGIQUE**

Le cadrage stratégique, déjà copieusement décrit dans ce document et sur notre site Web<sup>115</sup>, permet de répondre à des questions très en amont des implémentations de SI Marketing (quels positionnements pour quels clients, quelle pertinence pour quels outils...) ou même de programmes de management commerciaux (quelle organisation commerciale, comment vendre par la valeur, etc.) Nous recommandons cette méthode pour cadrer les missions – aussi bien externes qu’internes – afin de soulever les ambiguïtés et cadrer objectifs et moyens. Il n’y a pas d’efficacité marketing sans cadrage.

---

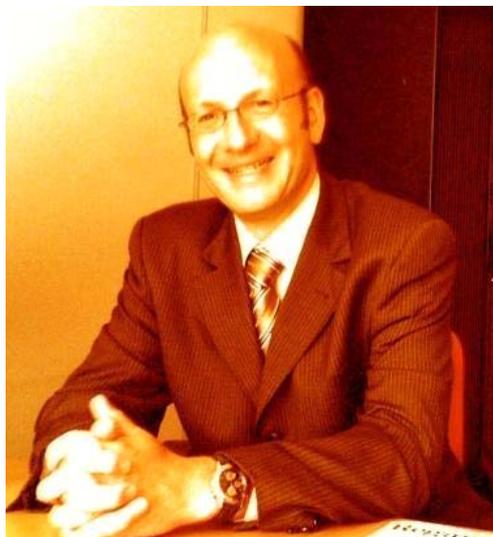
<sup>115</sup> <http://www.visionarymarketing.com/cadragestrat.html>

## Rejoignez notre pool d'auteurs



Le site web de Visionary marketing existe depuis 1996. Aujourd'hui, fort de plus d'un millier de pages, il attire des visiteurs du monde entier, étudiants de MBA, professeurs de tous les pays, chercheurs, professionnels du Marketing et des systèmes d'information. En 2004, le site a reçu la visite de 100000 personnes et a permis la diffusion de plus de 350000 pages d'information sur le Marketing et les systèmes d'information, notamment vers les pays émergents où les ressources documentaires sont rares et onéreuses.

Ce site est le vôtre et ses colonnes vous sont ouvertes. N'hésitez pas à nous contacter



**Yann A. Gourvennec**

### Visionary Marketing

23 A rue de Tourville  
Résidence Tourville  
78100 Saint Germain en Laye

 +33 (0)1 3973 7681

### Abonnez-vous en ligne à notre liste de diffusion



Si vous avez un article, un dossier, une thèse dont vous pensez qu'il ou elle pourrait correspondre avec le contenu et la philosophie du site, contactez nous

Contact E-mail par

<http://www.visionarymarketing.com/feedback.html>