

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES AFFILIÉE À  
L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**LA COMMERCIALISATION D'INNOVATIONS DE MARCHÉ PAR 2  
PME QUÉBÉCOISES : ÉTUDE DE CAS**

**PAR**

**NATHALY BLOUIN**

Sciences de la gestion

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE  
MAÎTRE ÈS SCIENCES (M. SC.)**

Décembre 2001

(c) Nathaly Blouin, 2001

m 2001  
1008 m  
0112

## DÉCLARATION DE L'ÉTUDIANT

### ÉTHIQUE EN RECHERCHE AUPRÈS DES ÊTRES HUMAINS

#### Recherche avec collecte directe d'informations

Cette recherche a impliqué une collecte d'informations auprès de personnes et/ou une consultation de données concernant des personnes et ne faisant pas partie du domaine public, qui a (ont) débuté avant le 1<sup>er</sup> janvier 2000, date de mise en vigueur de la politique de l'École des HEC en matière d'éthique en recherche auprès des êtres humains. Voilà pourquoi, nous n'avons pas demandé au Comité d'éthique de la recherche d'évaluer si le projet était conforme à cette politique.

Titre de la  
recherche :

La commercialisation d'innovations de marché par PME québécoises  
étude de cas

Date du début de la  
la collecte de données :

juin 1999

Nom de l'étudiant :

Nathaly Blouin

Signature :

Nathaly Blouin

Date :

27 Avril 2001

Nom du directeur  
de recherche :

Marc Fillion

Signature :

M. Fillion

Date :

1 mai 2001

## **Remerciements**

La présentation de ce mémoire est le fruit d'un travail de longue haleine qui m'a permis d'explorer en profondeur la discipline du marketing, de voir le phénomène des innovations technologiques sous différents angles et, surtout, de me dépasser.

Ce travail n'aurait pu être aussi bénéfique sans l'aide de personnes dévouées. Je tiens à remercier monsieur Marc Filion, mon directeur, pour sa patience, sa disponibilité et ses conseils judicieux qui m'ont bien orientés. Ainsi que les gestionnaires des entreprises que j'ai rencontré, pour leur temps et pour m'avoir ouvert la porte de leur entreprise avec une telle générosité.

## SOMMAIRE

Ce mémoire porte sur la commercialisation de nouveaux produits technologiques qui sont des innovations *de marché* dédiées à une clientèle d'entreprises. On s'attarde au phénomène du marketing high-tech et plus spécifiquement à l'explication des activités marketing choisies pour lancer ce type d'innovation. Une analyse comparée de 4 cas d'innovations *de marché* avec un caractère perturbant, provenant de 2 PME québécoises est présentée.

L'approche méthodologique utilisée est qualitative et de nature exploratoire afin de bien comprendre le phénomène étudié. Les objectifs poursuivis par cette recherche sont les suivants :

- ◆ Comprendre les particularités du marketing des produits technologiques innovants (marketing high-tech) ;
- ◆ Comprendre les défis que pose le lancement d'une innovation *de marché* dans une PME ;
- ◆ Apporter des éléments de réponse à la problématique des facteurs clés de succès utilisés lors du lancement d'une innovation *de marché*.

## PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Quelqu'un qui voudrait suivre à la lettre les préceptes du marketing rencontrerait des difficultés à appliquer ces derniers pour commercialiser des innovations *de marché*. En effet, bon nombre de stratégies marketing sont basées sur l'identification des besoins des clients alors que certaines innovations ont des applications pour des besoins qui n'ont pas encore été identifiés.

Certaines conclusions peuvent être tirées de la littérature :

- a) Les études sur les facteurs de succès et d'échec se sont concentrées sur l'identification des facteurs plutôt que sur leur explication.
- b) La majorité des recherches sur les facteurs de succès et d'échec ont étudié des innovations situées au début du continuum nouveauté pour le marché.

- c) Peu d'études empiriques<sup>1</sup> ont permis de vérifier l'impact du type d'innovation sur le succès du produit.
- d) Les entreprises qui lancent des produits industriels avec succès ont une préoccupation marketing plus grande que ceux qui échouent.
- e) Afin d'exécuter les activités marketing déterminantes du succès, une bonne connaissance du marché est essentielle; l'*exécution marketing* et la *connaissance du marché* sont indissociables pour réussir la commercialisation d'une innovation.

Ce mémoire s'attarde donc à l'influence des facteurs *exécution marketing*<sup>2</sup> et *connaissance du marché*<sup>3</sup> sur la performance d'une innovation de marché. Il tente de répondre à la question suivante :

#### QUESTION DE RECHERCHE

**Comment les variables *exécution marketing* et *connaissance du marché* influencent-elles la performance d'une innovation de marché dans un environnement high-tech, interentreprise ?**

#### HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

Les hypothèses de la recherche sont les suivantes :

H1 : La nature de l'exécution des activités marketing influence la performance d'une innovation de marché.

H2 : Le degré de connaissance du marché influence la performance d'une innovation de marché.

---

<sup>1</sup> Moins du tiers d'après Montoya-Weiss et Calantone 1994

<sup>2</sup> Tel que défini par Cooper dans « The dimensions of industrial new product success and failure », *Journal of marketing*, vol.43, 1979, p.93-103.

<sup>3</sup> Tel que défini par Li et Calantone dans « The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : Conceptualization and Empirical Examination », *Journal of marketing*, Vol. 62, numéro 4, octobre 1998.

## MÉTHODOLOGIE

L'approche privilégiée a été une approche qualitative, plus précisément une étude de cas.

La stratégie générale de recherche consistait à comparer des cas qui ont connu le succès et d'autres qui ont connu l'échec, dans le but de mettre en lumière les décisions de commercialisation : pourquoi elles ont été prises, comment elles ont été réalisées et quel en a été le résultat. Les chercheurs avaient pour objectif de découvrir des convergences entre plusieurs cas.

Tous les cas étudiés ont été présélectionnés pour s'assurer qu'il s'agisse d'innovations *de marché* avec une performance connue correspondant à un succès ou à un échec. Trois variables de qualification ont été mesurées, soit le niveau d'innovation, la nouveauté du marché et la performance du produit.

L'échantillon final était composé de 4 cas, c'est-à-dire deux succès et deux échecs. Des entrevues semi-dirigées de 1,5 à 2 heures ont eu lieu avec 7 gestionnaires des deux entreprises participantes.

## RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

La validité et la fidélité des données ont été vérifiées à toutes les étapes du processus de recherche : lors de la qualification des projets, lors de l'élaboration de la grille d'entrevue et de la grille de codification, lors du dépouillement des données et pour l'interprétation des résultats.

Les résultats obtenus n'ont pas permis de valider l'hypothèse 1 ni l'hypothèse 2 bien que les résultats d'un des deux cas à succès, allaient dans le même sens que l'hypothèse 2. Dans le contexte des entreprises étudiées, la commercialisation d'une innovation *de marché* posait des défis marketing importants et les gestionnaires ont choisi d'adopter une approche plus tactique que stratégique. De cette façon, ils ont été en mesure de déceler les changements de positionnement nécessaires et ont pu rester à l'affût des nouvelles applications que pouvait offrir leur produit.

L'analyse des données a aussi montré que la commercialisation d'innovations *de marché* avec succès passe par l'utilisation de tactiques marketing, telles que la préparation et le

ciblage du marché qui peuvent être en partie liée à la *connaissance du marché* et par des tactiques de positionnement et d'attaque qui peuvent, en partie, être liées à l'*exécution marketing*. Sur le plan de l'exécution des activités marketing, certaines activités ont été utilisées dans la commercialisation comme le prédisaient la littérature et les études antérieures sur les facteurs de succès et d'échecs. Voici quelques exemples de ces activités : faire des alliances stratégiques avec une entreprise plus importante, développer un prototype du produit pour démontrer ses capacités aux clients potentiels ou organiser des séminaires d'information ou de formation pour présenter le nouveau produit.

Cependant, l'ensemble des activités marketing définissant ce facteur n'est pas entièrement utilisé pour la commercialisation. L'exécution des activités marketing et les activités visant à recueillir et intégrer la connaissance du marché, différents des succès et des échecs et exercent en ce sens une certaine influence sur la performance du produit. Ainsi, le contexte induit par l'innovation de marché a conduit les PME participantes à choisir d'autres activités marketing à caractère plus tactique et spontané au lieu des activités planifiées, comme l'avait montré les études antérieures. Par exemple, les gestionnaires rencontrés ont beaucoup compté sur la crédibilité de leur partenaire stratégique comme levier à leurs efforts de vente. Une partie importante de leurs premières activités de vente consistait à éduquer leurs clients sur leur technologie et sur la façon d'utiliser leur produit et la participation à des salons spécialisés s'est avéré être un élément clé dans la performance d'un nouveau produit logiciel.

#### IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Un nouveau produit tel qu'une innovation *de marché* propose aux utilisateurs de nouvelles façons de faire les choses, généralement de façon plus efficace. Aux premiers abords toutefois, le client perçoit un risque. Afin de le convaincre et de l'amener à changer ses habitudes de travail pour le mieux, sa première expérience doit être concluante. Ainsi, voici quelques éléments qui peuvent contribuer à rendre la première expérience avec le produit, positive :

- ◆ Offrir un produit performant ;
- ◆ Offrir une facilité d'utilisation et une simplicité du processus et
- ◆ Établir un prix en fonction de la valeur perçue du produit, par le client.

L'innovation *de marché* présente également cette particularité où l'application initiale prévue du produit change au gré des besoins et des changements dans le marché. La flexibilité de la structure dont jouissent les organisations étudiées leur a permis de tirer avantage de cette situation. Des PME du même type qui désireraient commercialiser une innovation *de marché* auraient avantage à considérer les éléments suivants :

- ◆ Un processus d'essai erreur par lequel le produit est d'abord vendu (ou prêté en essai) à un client. Ce dernier utilise le produit, et fait part de ces commentaires, lesquels servent à améliorer le produit ou à en compléter le développement.
- ◆ Un mécanisme de résolution de problèmes qui soit fiable afin de ne pas nuire aux opérations du client pendant la phase d'implantation.
- ◆ La synergie entre le marketing et la R&D est un élément clé de la commercialisation. Pour assurer un processus itératif de développement au niveau du produit, la collaboration fréquente et complète entre les gens du marketing, des ventes et de la R&D a été un bon atout dans le succès des produits étudiés.
- ◆ Cibler la personne décisionnelle dans l'entreprise. Pour compléter le processus de vente, les gestionnaires des innovations qui ont connu le succès ont modifié leur approche afin de s'adresser à des décideurs qui, souvent, ne possédaient pas le même bagage technique pour apprécier les avantages du produit. Ces gestionnaires parlaient donc aux décideurs en termes de bénéfices et de gains pour l'entreprise. En adaptant la présentation du produit et leur langage, ils ont pu réduire l'ensemble des freins à l'achat.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>II</b>
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	II
QUESTION DE RECHERCHE.....	III
HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE.....	III
MÉTHODOLOGIE.....	IV
RÉSULTATS ET CONCLUSIONS.....	IV
IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	V
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 PHÉNOMÈNE DU MARKETING DES PRODUITS HIGH-TECH.....	1
I) <i>Marketing high-tech</i> .....	2
II) <i>Marketing de l'offre</i> .....	4
<b>2. DÉFINITION DES CONCEPTS.....</b>	<b>5</b>
2I) TECHNOLOGIE.....	5
2II) INNOVATIONS.....	6
2.1 FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DES NOUVEAUX PRODUITS INDUSTRIELS.....	11
2.2 CONSCIENCE MARKETING PEU DÉVELOPPÉE DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE TECHNOLOGIE.....	15
2.2.1 <i>Limites des études sur les facteurs de succès et d'échec</i> .....	16
<b>3. IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>23</b>
3.1 DÉCOUVRIR UN MARCHÉ POTENTIEL ALORS QUE L'APPLICATION QUI PRÉSENTE DE LA VALEUR POUR LE CLIENT N'EST PAS ENCORE CONNUE.....	23
3.2 L'APPLICATION DES FACTEURS DE SUCCÈS LIÉS AU MARKETING PRÉSENTE DES LACUNES POUR LES INNOVATIONS DE MARCHÉ.....	24
3.3 CHOIX DU PROBLÈME DE RECHERCHE.....	26
3.4 QUESTION DE RECHERCHE.....	27
3.5 QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE.....	28
<b>4. CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>29</b>
4.1 EXPLICATIONS DES VARIABLES DU CADRE CONCEPTUEL AVEC LES LIENS.....	31
4.1.1 <i>Type d'innovations</i> .....	31
4.1.2 <i>Exécution marketing</i> .....	32
4.1.3 <i>Connaissance du marché</i> .....	33

<b>5. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>37</b>
5.1 APPROCHE QUALITATIVE .....	37
5.2 DESIGN DE RECHERCHE .....	39
5.2.1 Unité d'analyse .....	39
5.2.2 Stratégie d'analyse des données.....	39
5.2.3 Mesure du degré d'innovation .....	40
5.2.4 Mesure de la performance.....	41
5.3 ÉCHANTILLONNAGE.....	42
5.4 CHOIX DES TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES .....	43
5.5 PROCESSUS DE SÉLECTION DES RÉPONDANTS.....	46
5.6 QUALIFICATION DES PROJETS .....	46
5.6.1 Degré d'innovation .....	46
5.6.2 Performance.....	49
5.7 PRÉSENTATION DES CAS .....	50
5.7.1 TECH A .....	51
Cas 1 : A1 .....	51
Cas 2 : A2 .....	52
5.7.2 TECH B .....	53
Cas 3 : B1 .....	53
Cas 4 : B2 .....	54
5.8 COLLECTE ET DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES.....	55
5.9 VALIDITÉ ET FIDÉLITÉ DES TRACES .....	56
<b>6. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>58</b>
6.1 ANALYSE INTRA-CAS.....	58
6.1.1 Cas 1 et 2 de Tech A.....	58
6.1.2 Synthèse des différences entre la performance de A1 et de A2.....	64
6.1.3 Cas 3 et 4 de Tech B.....	66
6.1.4 Principales différences entre la commercialisation de B2 et de B1.....	68
6.1.5 Synthèse des différences entre la performance de B1 vs celle de B2.....	73
6.2 ANALYSE INTER CAS.....	74
6.2.1 Influence de la nature de l'exécution des activités marketing sur la performance de l'innovation.....	75
6.2.2 Influence du degré de connaissance du marché sur la performance des innovations de marché .....	82
6.2.3 Autres activités marketing utilisées pour la commercialisation des innovations de marché .....	86
Lien entre les tactiques marketing et les variables à l'étude.....	89
6.2.4 Patterns des activités de commercialisation pour les cas.....	89
<b>7. CONCLUSIONS .....</b>	<b>93</b>
7.1 VÉRIFICATION ET VALIDITÉ DES RÉSULTATS .....	95

7.2 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....	97
7.3 AVENUES FUTURES DE RECHERCHE ET LIMITES DE L'ÉTUDE.....	100
<b>8. BLIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>101</b>
ANNEXE A : TACTIQUE DE POSITIONNEMENT ET D'ATTAQUE.....	105
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DE QUALIFICATION DES PROJETS ET PROPOSITION DE RECHERCHE .....	106
ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN .....	107
ANNEXE D : TABLEAUX SPSS DE QUALIFICATION .....	108
ANNEXE E : MATRICE DÉTAILLÉES .....	109
ANNEXE F : GRILLE DE CODIFICATION.....	110

FIGURE A DÉVELOPPEMENT ET COMMERCIALISATION D'INNOVATIONS DE MARCHÉ .....	10
FIGURE B CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE .....	20
FIGURE C CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	30
FIGURE D PROPOSITION THÉORIQUE .....	45
FIGURE E PROPOSITION RIVALE .....	45
GRAPHIQUE 1 DEGRÉ D'INNOVATION DES CAS.....	47
TABLEAU 1 FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC.....	13
TABLEAU PERFORMANCE DES CAS DE L'ÉTUDE.....	49
TABLEAU 2 COMMERCIALISATION DU CAS 1 .....	59
TABLEAU 3 COMMERCIALISATION DU CAS 2 .....	60
TABLEAU 4 DIFFÉRENCE ENTRE A1 ET A2 .....	64
TABLEAU 5 FACTEURS DE PERFORMANCE DE A1 ET A2.....	65
TABLEAU 7 COMMERCIALISATION DU CAS 3 .....	66
TABLEAU 8 COMMERCIALISATION DU CAS 4.....	67
TABLEAU 9 DIFFÉRENCES ENTRE B1 ET B2.....	73
TABLEAU 10 FACTEURS DE PERFORMANCE DE B1 ET B2 .....	74
TABLEAU 11 EXÉCUTION MARKETING A2 ET B2 .....	77
TABLEAU 12 EXÉCUTION MARKETING A1, B1 .....	78
TABLEAU 13 MATRICE DES EFFETS POUR A2 ET B2.....	83
TABLEAU 14 CONNAISSANCE DU MARCHÉ POUR A1 ET B1.....	84
TABLEAU 15 MENTIONS PAR VARIABLES ÉTUDIÉES .....	87
TABLEAU 16 TACTIQUES MARKETING POUR A2 ET B2.....	88

## INTRODUCTION

Ce mémoire s'attarde au phénomène du marketing high-tech et plus spécifiquement aux liens entre les activités marketing de commercialisation pour lancer ce type d'innovation. On y présente une analyse comparée de 4 cas d'innovations *de marché* provenant de 2 PME québécoises basées à Montréal.

Les innovations sélectionnées dans le cadre de ce mémoire ont connu des niveaux de performances différents. Afin de simplifier la lecture, le mot *succès* sera utilisé pour désigner les innovations ayant connu les performances les plus élevées et le mot *échec* pour désigner celles qui ont connu les performances les moins élevées.

La recherche présentée dans ce mémoire est de type vérificatrice. L'approche méthodologique utilisée est qualitative afin de bien comprendre le phénomène étudié. Les objectifs poursuivis par cette recherche sont les suivants :

- ◆ Comprendre les particularités du marketing des produits technologiques innovants (marketing high-tech);
- ◆ Comprendre les défis que posent le lancement d'une innovation *de marché* dans une PME et
- ◆ Apporter des éléments de réponse à la problématique des facteurs clés de succès utilisés lors du lancement d'une innovation *de marché*.

Le phénomène du marketing high-tech est d'abord présenté pour identifier le contexte dans lequel se déroule la recherche.

### 1.1 PHÉNOMÈNE DU MARKETING DES PRODUITS HIGH-TECH

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement dynamique. Le changement est, en fait, la seule constante parmi les nombreux facteurs affectant les décisions des gestionnaires. Cette réalité est particulièrement vraie pour les entreprises de technologie. L'innovation devient alors une nécessité afin de conserver ou d'établir une position concurrentielle durable. Les entreprises investissent en technologie afin de rendre leurs

produits et service plus avancés, plus rapides, bref meilleurs que ceux de leurs concurrents (Lynn et Heintz 1992). L'entreprise qui veut commercialiser ses innovations *technologiques* est confrontée à l'incertitude caractéristique du marché high-tech. Elle fait face aux difficultés suivantes: comment convertir cette nouvelle technologie en opportunité d'affaires ? Comment découvrir pour quel type de client l'innovation représente de la valeur ? et Comment pénétrer le marché?

Afin de saisir l'ampleur de ces questions, il est nécessaire de présenter les particularités du marketing des produits technologiques appelé ici marketing high-tech.

### **I) Marketing high-tech**

Le marketing high-tech ou le marketing technologique se définit souvent en termes de caractéristiques du marché des produits high-tech de même qu'en terme des éléments auxquels on doit faire face lorsqu'on aborde ce type de marketing. Un de ces éléments est que les besoins sont mal cernés dû, entre autre, au fait que la carence technique du client l'empêche de voir les bénéfices de l'innovation. De plus, la dimension temps prend une importance capitale pour le marketing high-tech: les cycles de vies sont de plus en plus courts et les marchés sont volatiles.

Également nombre d'auteurs ont noté que les marchés de haute technologie regorgent de consommateurs qui sont de plus en plus poussés à répondre au dogme *to wait and see* ou l'attentisme (Wemel 1988). Cette réaction est nourrit par le risque perçu de l'adoption d'une nouvelle technologie et par l'espérance qu'ils entretiennent à savoir que l'arrivée d'une nouvelle technologie leur apporte plus de puissance pour moins cher.

Le marketing high-tech présente également des différences fondamentales avec le marketing industriel traditionnel. Deux dimensions caractérisent particulièrement le marketing high-tech: 1) l'incertitude liée au marché c'est-à-dire ne pas savoir ce que le consommateur valorise de la nouvelle technologie ni comment il va l'utiliser, et 2) l'incertitude liée à la technologie, c'est-à-dire ne pas savoir si la technologie fournie par l'entreprise pourra remplir ses promesses et combler les besoins des clients une fois qu'ils seront articulés. Les gestionnaires des entreprises high-tech doivent donc faire face à de nombreux dilemmes et incertitudes reliés exclusivement à la réalité high-tech. Moriarty et Kosnik (1989) identifient 5 sources d'incertitudes liées au marché et 5 sources d'incertitudes liées à la technologie.

### Sources d'incertitude du marché<sup>4</sup>

- ◆ Quels seront les besoins satisfaits par la nouvelle technologie ?
- ◆ Comment changeront ces besoins dans le futur ?
- ◆ Le marché adoptera t-il un standard ?
- ◆ Quelle sera la vitesse de diffusion de l'innovation ?
- ◆ Quelle est la grosseur du marché potentiel ?

### Sources d'incertitude de la technologie

- ◆ Le produit aura t-il la même performance à grande échelle ?
- ◆ La capacité de production sera t-elle adéquate pour respecter l'échéancier ?
- ◆ Le producteur pourra t-il assurer une qualité du service/dépannage ?
- ◆ Quels sont les effets secondaires possibles du produit ou service ?
- ◆ La technologie actuelle sera t-elle bientôt supplantée par une nouvelle ?

Une autre particularité du marketing high-tech est l'omniprésence de la composante technologique dans tous les produits. La plupart du temps, on fait référence à ces produits en termes d'innovations (les innovations seront définies à la section 2II) Innovations)

#### **La composante technologique**

La composante technologique des innovations, avec la complexité et l'incertitude qu'elle entraîne, bouleverse non seulement la façon de commercialiser le produit mais aussi les méthodes de travail des gens qui le développent à l'interne. Capon et Glazer (1987) parlent du risque marketing comme dimension clef de la commercialisation de la technologie. Plusieurs auteurs dont Cooper et Iansiti insistent sur le fait que le succès du développement d'une innovation repose sur une bonne gestion de cette technologie. Ils suggèrent, entre autres, de mettre l'accent sur la collaboration parmi les membres d'équipes multidisciplinaires. Cette situation amène des divergences de vue entre les technologues et les gens de marketing :

---

<sup>4</sup> Adapté de l'article de Moriarty et Kosnik *High-tech marketing : concepts, continuity and change*

"technologist think and talk in terms of how the technology works; marketplaces think and talk in terms of functional needs" (Lynn et Heintz 1992).

Les technologues veulent donc positionner leur technologie dans la plus grande opportunité *de marché* possible alors que souvent la technologie en question présente une grande valeur économique pour des consommateurs plutôt situés dans des niches *de marché*.

Les entreprises de haute technologie (ou high-tech) dépendent, en quelque sorte, de leur technologie et comptent souvent plusieurs "spécialistes techniques" pour qui la clé du succès commercial passe avant tout par la supériorité des fonctions techniques du produit. Pour eux, il suffirait donc de produire un produit suffisamment avancé technologiquement pour que les consommateurs en voient l'avantage. Par exemple, pour certains produits industriels comme les micros ordinateurs qui offrent une puissance toujours plus grande, les besoins du marché évoluent constamment dans le temps. Cette situation pousse effectivement les entreprises à offrir au marché un ordinateur présentant sans cesse des améliorations technologiques qui repoussent les limites de performance de la dernière génération. Dans ce contexte, des auteurs parlent du marketing de l'offre lorsque le produit technologique peut créer sa propre demande.

## II) Marketing de l'offre

Un courant de littérature associe les innovations *technologiques* à un marketing dominé par l'offre. Ce courant est basé sur la théorie économique de Jean Baptiste Saye (1767-1832) où un produit peut créer sa propre demande. L'hypothèse derrière ce principe est qu'une technologie significativement avancée peut créer sa propre demande en dépassant les vieilles technologies et procédés en place.

En somme, la littérature montre que les entreprises high-tech qui produisent des innovations *technologiques, de marché* ou *perturbatrices*, ont tendance à mettre l'accent exclusivement sur la technologie, c'est-à-dire à développer un produit technique pour repousser les limites de la technologie. Le marketing entre en jeu seulement une fois le produit terminé. Dans cette optique les stratégies marketing, telles que la stratégie de produit et de positionnement, tournent exclusivement autour des caractéristiques techniques (Une entreprise de développement de logiciel d'animation de Montréal positionnent ses logiciels 3D en fonction

---

sloan Management review summer 1989.



des caractéristiques techniques qu'offrent ses logiciels par rapport aux concurrents au lieu de le faire en fonction de la valeur de leur produit perçue par le consommateur).

La section suivante présente quelques définitions utiles des concepts clés.

## 2. DÉFINITIONS DES CONCEPTS

Le secteur des technologies présente des particularités qui ne sont pas sans influencer l'approche marketing des entreprises de cette industrie.

Pour être en mesure de saisir la particularité du phénomène du marketing des produits high-tech il faut d'abord comprendre les spécificités du secteur et le rayonnement des mots utilisés. En effet, à première vue il semble qu'il n'y ait pas de consensus parmi les auteurs pour définir la technologie, le marketing high-tech et les différents types d'innovations. Pourtant, des dimensions communes émanant de l'environnement dans lequel ces firmes évoluent lient les différentes définitions et permettent de dégager des définitions générales de ces concepts.

### 2I) TECHNOLOGIE

Quelques auteurs définissent spécifiquement la technologie ou sa raison d'être:

- ◆ Capon et Glazer Juillet 1987 : La technologie peut se définir globalement comme le savoir, plus spécifiquement (par rapport à une entreprise) comme l'information requise pour produire et/ou vendre un produit ou service. Cette définition fait référence autant à un produit technologique qu'à un processus technologique. Elle comprend également la gestion technologique : c'est-à-dire le savoir nécessaire à la commercialisation du produit et à la gestion de l'entreprise<sup>5</sup>.
- ◆ Moriarty et Kosnik (1989) : La connaissance pratique, le savoir, les habiletés et les artefacts qui peuvent être utilisés pour développer un nouveau produit ou service et/ou un

---

<sup>5</sup> Traduction libre de "Technology can be defined broadly as know-how, more specifically (with respect to a firm), as the information required to produce and/or sell a product or service. This definition includes both product technology and process technology; it also encompasses management technology: the knowledge of how to market the product and run the business". (Capon et Glazer Juillet 1987).

nouveau système de production<sup>6</sup>. La technologie englobe les gens, le matériel les processus cognitifs et physiques, les équipements et les outils.

- ◆ Marco Iansiti (1998) fait référence au savoir fondamental.
- ◆ Sheth et Ram (1987) : La technologie a deux fonctions fondamentales : augmenter l'efficacité et l'efficience des ressources naturelles ou artificielles.
- ◆ F. Amesse 1998<sup>7</sup> : La technologie est la capacité de reconnaître un problème technique, de développer ensuite de nouveaux concepts, de nouvelles solutions tangibles et d'exploiter ceux-ci de façon efficace. Elle intègre l'information, les ressources humaines et techniques (équipement) ainsi que l'organisation où elle sert.

La technologie est donc *un regroupement de connaissances, d'éléments humains, matériels et immatériels qui permettent de trouver et d'appliquer de nouvelles solutions pour l'identification et la résolution de problèmes techniques*. C'est ce qui lui donne son caractère complexe. Généralement elle puise ses particularités du contexte dans lequel elle naît (Millier 1997). Les applications économiques possibles, telles que l'atteinte d'économies d'échelle ou d'envergure, tirées de la technologie, lui confèrent sa valeur aux yeux des entreprises et des consommateurs.

Dans le cadre de ce mémoire, ce sont de nouveaux produits technologiques qui sont étudiés, c'est-à-dire des produits dont la composante technique et la solution à un problème technique représentent l'élément fondamental de création de valeur du produit. Cependant, il n'y a pas de distinction entre les niveaux de technologie d'un nouveau produit. Le mot technologie sert de référence indépendamment du fait qu'il s'agisse d'une nouvelle technologie émergente ou alors d'une technologie maîtrisée par le producteur.

## 2II) INNOVATIONS

Le marketing des produits high-tech est étroitement lié au fait que les entreprises de ce secteur doivent innover soit en développant de nouvelles technologies, plus puissantes en solution à des problèmes existants identifiés, soit en trouvant de nouvelles applications à une

---

<sup>6</sup> Traduction libre de « The practical knowledge, know-how, skills and artifacts that can be used to develop a new product or service and/or a new production/delivery system » (Moriarty R.T. et Kosnik J.R., été 1989).

technologie qu'ils maîtrisent, ou alors en développant une nouvelle technologie pour de nouvelles applications qui n'existaient pas. Dans tous les cas, il s'agit d'innovations. Celles-ci sont au cœur de ce mémoire.

En ce qui concerne les innovations, la terminologie abonde : innovation continue, incrémentale, technologique, inventive, discontinue, radicale, de rupture, technique, révolutionnaire ou *perturbatrice*. Une définition générale est donnée par Millier (1997) :

"Une nouvelle combinaison de connaissances existantes sous forme de dispositifs potentiellement utiles pour la production économique".

Afin de définir l'innovation qui fait l'objet de ce mémoire, une typologie à deux dimensions est utilisée. Cette typologie a été utilisée par Cooper et Kleinschmidt (1991) ainsi que par Beard et Easingwood (1996). Il s'agit des dimensions nouveauté/maturité du marché et nouveauté/maturité de la technologie du produit. Cette typologie comporte deux dimensions indépendantes (Cooper et Kleinschmidt 1991) qui permettent de classer les différentes définitions d'une innovation de la littérature en 4 grandes catégories : innovations *perturbatrices*, innovations *de marché*, innovations *technologiques* et innovations *produit nouveau*. Cette étude porte sur un type particulier, les innovations *de marché*. Elle est définie plus bas, de même que les trois autres types de la typologie.

1. Innovation de *marché* : produit composé de nouvelles fonctions dont la technologie est maîtrisée du fournisseur et l'expérience de lancement peut avoir déjà été acquise suite à un lancement dans un autre marché. L'innovation est lancée sur un marché nouveau où les consommateurs ne sont pas familiers avec la nouvelle technologie. Le consommateur ressent une incertitude face au produit, du risque et de la confusion provenant de l'ambiguïté de la valeur perçue du produit et du manque d'information (Beard et Easingwood 1996). Ex : accès Internet via le téléviseur.

2. Innovations *perturbatrices* (aussi appelées discontinues ou radicales). Avec ce type d'innovations, le paradigme de l'industrie est brisé : quelque chose qui crée une nouvelle technologie pour l'industrie et un nouveau marché pour les clients est arrivé. Ce type d'innovations est non attendu du client, l'oblige à modifier ses habitudes d'achat, de conception, de travail (Millier 1997). Ce type est à l'extrémité des dimensions nouveauté

---

<sup>7</sup> Cours Gestion des transferts internationaux de technologie, HEC, Automne 1998

technologique et nouveauté de marché. Il crée donc une double incertitude : technologique et de marché. La définition du *new-to-the-world product* de Cooper et Kleinschmidt (1991) représente en partie ce type d'innovation car il est mesuré en termes de nouveauté pour le marché et de nouveauté technologique pour la firme. Dans leur étude<sup>8</sup>, les produits de ce type obtiennent des scores de 5.5-6/10 pour la dimension de la nouveauté technologique et des scores de 4.5-5/10 sur celle de la nouveauté de marché. Un exemple d'innovations *perturbatrices* est la découverte de la structure de l'ADN (découvert par Watson en 1953).

3. Innovations *technologiques* : nouvelle technologie introduite dans un marché établi. La nouveauté se situe au niveau du fournisseur qui change dramatiquement sa façon de voir la technologie. Mais les besoins/valeurs perçus par le client ne changent pas. Le changement technologique provoque une incertitude technologique pour le fournisseur. Ex : accès Internet via téléphone cellulaire.
4. Innovations *produit nouveau* : extension incrémentale des possibilités marketing et technologiques comme des modifications de produits existants, nouveau design ou ajout de nouvelles caractéristiques dans le but de réduire les coûts de production ou de repositionner le produit. Ex : lecteurs de cd rom X à 32 X (X fait référence à la vitesse de lecture d'un cd audio).

En somme, les innovations *produit nouveau* sont caractérisées par la présence, au préalable, d'une valeur perçue par le consommateur et les applications de ce type de produit sont généralement connues. De plus, l'incertitude technologique et du marché sont minimales.

Il existe plusieurs catégories de nouveaux produits selon leurs caractéristiques : ex. des modifications apportées, nouvel emballage ou nouvelles fonctions. Les gestionnaires d'entreprises qui prennent ce type d'innovations ont généralement une faible aversion pour le risque et préfèrent utiliser l'expérience de commercialisation qui a fait ses preuves (Cooper et Kleinschmidt 1991). Dans ce cas, l'approche du marketing de la demande peut être utilisée avec succès. Par exemple, dans son étude sur l'évolution des technologies de disques durs, Christensen (1997) rapporte qu'à chaque nouvelle technologie qui supporte la trajectoire de performance actuelle, les activités marketing des leaders de l'industrie leur permettent de

---

<sup>8</sup> KLEINSCHMIDT E.J. ET COOPER, R.G., « The impact of innovativeness on performance », *Journal of product innovation management*, vol.8, 1991, p.240-251

conserver leur position dans le marché, tout en étant attentifs aux besoins et en ajustant la technologie selon les demandes de leurs clients.

Lorsqu'une nouvelle technologie est introduite dans un marché existant, on parle *d'innovation technologique*. Dans ce cas le fournisseur fait face à une incertitude technologique tandis que le marché et ses applications son connus. L'incertitude provient de différentes sources : les nouvelles fonctions performeront-elles comme prévue ? L'échéancier de production sera t-il respecté ? La force de vente sera t-elle en mesure de donner un service de qualité ? Y aura t-il des effets secondaires que nous n'avons pas prévus ? Y a t-il une nouvelle technologie qui rendra la nôtre désuète ?

En ce qui concerne les innovations *de marché* et les innovations *perturbatrices*, **elles ont la caractéristique commune d'évoluer dans un environnement où l'incertitude liée au marché est très grande. Ce sont ces deux catégories d'innovation qui présentent le plus de défis à la commercialisation.** La principale différence entre ces deux types d'innovation se situe sur le plan de la technologie. Ainsi, pour l'innovation *de marché*, le fournisseur maîtrise la technologie du nouveau produit tandis que dans le cas d'une innovation *perturbatrice*, le fournisseur ne maîtrise pas la technologie car elle est tout aussi nouvelle pour lui que pour ses clients. Pour l'innovation *de marché*, la technologie peut servir plusieurs applications et l'entreprise ne sait pas laquelle présente de la valeur pour le consommateur : le marché est inexistant. Dans le cas des innovations de type *perturbant*, elles évoluent dans un environnement caractérisé à la fois par une grande incertitude liée au marché et à la technologie. Face à ce type d'innovation, l'entreprise, en plus de faire face à une nouvelle technologie, doit également faire face à un marché inexistant, exactement comme c'est le cas d'une innovation de marché.

Les innovations perturbatrices sont, aussi appelées « breakthrough » et représentent moins du quart des innovations qui sont commercialisées (Millier 1997).

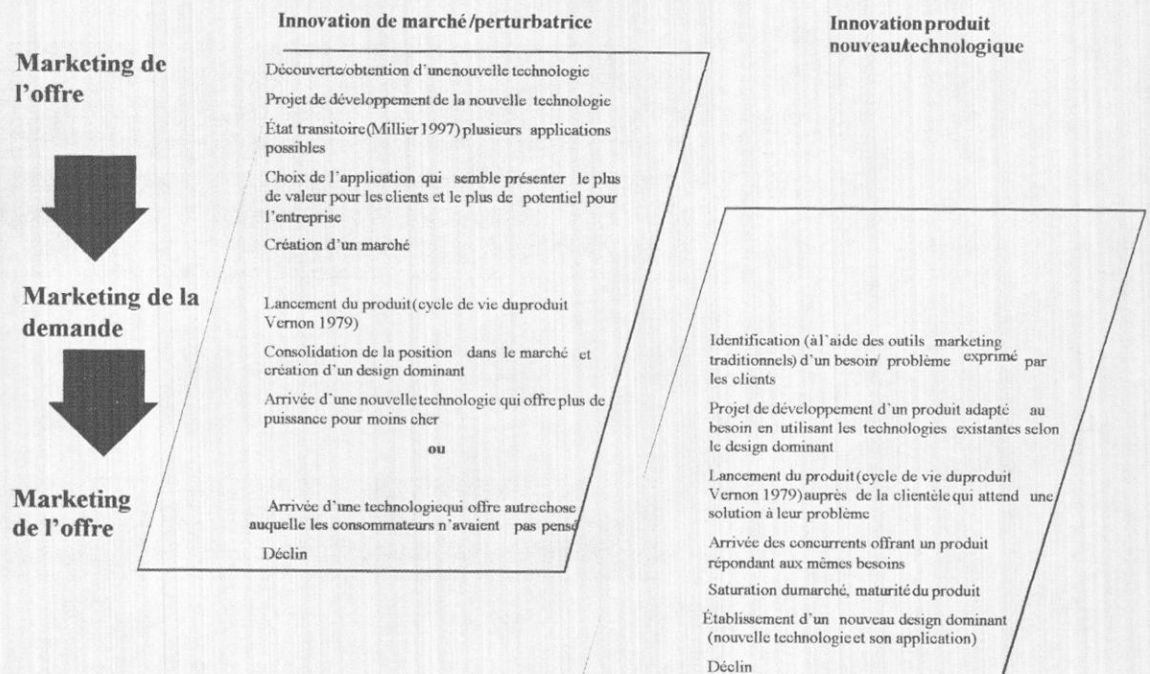
L'incertitude du marché, quant à elle, provient de différentes sources : Comment les besoins évolueront ils ? Le marché adoptera t-il un standard de l'industrie ? Quelle sera la rapidité de diffusion de l'innovation ? Quel est le marché potentiel ? Étant donné que le changement et l'incertitude sont pratiquement les seules constantes pour les entreprises de technologie, il est essentiel d'approfondir ce phénomène qui cause en quelque sorte des bouleversements et de

l'incertitude dans le marché. Le marketing de l'offre est fréquemment associé à ces types d'innovations.

En fait, les innovations *technologiques de marché* et *perturbatrices* seraient plutôt caractérisées tour à tour par une période dominée par le marketing de l'offre et par le marketing de la demande.

Pour illustrer ce phénomène, la figure suivante présente le développement et la commercialisation d'une innovation *de marché*, comme d'une innovation *perturbatrice* par rapport à une innovation *produit nouveau* :

**Figure A Développement et commercialisation d'innovations *de marché***



Il est important de préciser que l'innovation *technologique de marché* tout comme l'innovation *perturbatrice* est un concept relatif à la perception du client plus qu'à l'état des technologies à un moment donné. Dans le cadre de ce mémoire, on s'attarde particulièrement à la commercialisation des innovations *de marché* c'est-à-dire celles qui doivent faire face aux défis que représente une incertitude extrême du marché. Le fait que la technologie du produit soit ou non maîtrisée par le fournisseur n'est pas étudié particulièrement au cours de ce mémoire.

produit soit ou non maîtrisée par le fournisseur n'est pas étudié particulièrement au cours de ce mémoire.

Les gestionnaires du marketing high-tech font donc face à un contexte unique caractérisé par une turbulence de l'environnement et un haut degré d'incertitude à deux niveaux : celui du marché et celui de la technologie (voir *Sources d'incertitudes liées à la technologie*). De plus, l'avantage concurrentiel est lié à la rapidité d'amener la prochaine génération technologique au marché (Beard et Easingwood 1996). Paradoxalement, les produits à haute teneur technologique créent parfois des barrières à l'adoption de nouveaux produits chez le client (Rogers, 1995). Dans les pages qui suivent, on s'attarde à comprendre comment les entreprises d'innovations technologiques réussissent ou échouent dans le lancement de leurs nouveaux produits technologiquement innovants.

## 2.1 FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DES NOUVEAUX PRODUITS INDUSTRIELS

Les particularités du marketing high-tech, décrites précédemment, ont donné lieu à plusieurs études visant à découvrir quels étaient les facteurs de performance de nouveaux produits industriels et high-tech. Le phénomène des innovations a également été étudié sous différents angles : la création d'idées et du concept, la gestion des processus de développement du produit ou alors sous l'angle des stratégies et les tactiques marketing pour son lancement sur le marché. L'innovation, souvent considérée comme simple nouveau produit industriel, doit en fin de compte faire partie intégrante des orientations stratégiques de toute entreprise technologique désirant conserver son avantage concurrentiel. L'approche par l'identification des facteurs de succès et d'échec des nouveaux produits a été beaucoup utilisée pour comprendre un peu mieux le phénomène des innovations industrielles et technologiques. C'est en 1972, suite à la publication de l'étude SAPPHO initié par Rotwell, qu'une série d'études sur les facteurs de succès et d'échec a été publiée en incorporant des échecs dans l'échantillon. Auparavant, lorsqu'une variable était identifiée et liée au succès on ne pouvait confirmer qu'elle discriminait le succès de l'échec car on ne savait pas si un échec pouvait également lui être lié.

Dans leur méta analyse de 47 études de ce genre, Montoya-Weiss et Calantone (1994) ont recensé 18 facteurs qui ont souvent été reliés au succès d'une innovation industrielle (tous types d'innovations confondus). On peut les regrouper en quatre catégories présentées dans le tableau suivant. Il s'agit des facteurs stratégiques, des facteurs du processus de

développement, des facteurs de l'environnement de marché et des facteurs organisationnels (Montoya-Weiss et Calantone 1994).



Tableau 1 Facteurs de succès et d'échec

LES FACTEURS STRATÉGIQUES	LES FACTEURS DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT	LES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ	LES FACTEURS ORGANISATIONNELS
<b>1. L'avantage du produit</b>	La compétence des activités techniques	Potentiel de marché	Relations internes/externes
La synergie technologique	<b>3. La compétence des activités marketing</b>	Compétitivité du marché	Facteurs organisationnels
Les ressources de la compagnie	<b>2. Le protocole</b> (connaissance/compréhension des clients et du produit par la firme)	L'environnement	
<b>4. La stratégie</b>	Le support/compétence de la haute direction		
La synergie marketing	L'analyse financière/affaires		
	Coûts		
	La compétence dans les activités de pré-développement		

1 à 4 : les variables, dans l'ordre, ayant la plus haute corrélation avec la performance du nouveau produit.

**Les facteurs stratégiques** font référence aux variables liées à la gestion stratégique de l'entreprise. Cette catégorie comprend l'avantage perçu du produit, la synergie marketing, la synergie technologique, l'orientation stratégique (par ex. défensive, réactive, proactive ou imitative) et finalement la disponibilité et la compatibilité des ressources de l'entreprise par rapport aux besoins du nouveau produit.

**Les facteurs du processus de développement** incluent les variables relatives aux activités de développement, de lancement et de compétence dans l'accomplissement de ces activités. Cela inclut une variable appelée *protocole* qui est en fait la connaissance ou la

compréhension des clients et du produit par la firme. La catégorie facteurs du processus de développement inclut aussi la compétence avec laquelle sont accomplies les activités de pré-développement, de marketing et technologiques, l'engagement de la haute direction, la rapidité d'arrivée sur le marché ainsi que les coûts.

**Les facteurs de l'environnement de marché** et les **facteurs organisationnels** font référence, d'une part, au potentiel et à la compétitivité du marché de même qu'à l'incertitude de l'environnement de la firme. D'autre part, ils font référence aux communications internes et externes de la firme de même qu'à la structure organisationnelle de la firme, particulièrement celle en place pour le nouveau produit. Ces deux facteurs ont été peu étudiés dans la recherche des déterminants du succès d'un nouveau produit industriel, car ils auraient peu d'effets sur la performance d'un nouveau produit (Montoya-Weiss et Calantone 1994).

En conclusion, il semble que deux catégories de facteurs soient particulièrement discriminants du succès, soient: 1) tous les éléments liées à l'avantage produit (voir partie des facteurs *stratégiques*) et 2) les facteurs du processus de développement du produit. Ainsi, les entreprises qui ont du succès ont avant tout un produit supérieur répondant précisément aux besoins des clients du marché en plus d'être très compétents au niveau des activités marketing nécessaires à sa commercialisation.

La compétence marketing (variable #3 dans le tableau) est nécessaire au succès du lancement d'un nouveau produit industriel (Cooper 1979,1994, Beard et Easingwood 1996, Montoya et Calantone 1994, Li et Calantone 1998) Cette compétence se manifeste au niveau de l'accomplissement des *bonnes* activités marketing (Cooper '79, '79 et '94 autres) et au niveau de la connaissance et la compréhension du marché et des clients (Cooper '79,'94, Montoya et Calantone '94, Li et Calantone 1998) (variable *protocole* dans tableau 1). Ces facteurs de succès signifient qu'une entreprise qui se dote des systèmes nécessaires afin de recueillir de l'information sur ses clients, le marché et ses concurrents en plus de bien accomplir les activités marketing reliées au lancement d'un produit, a plus de chance de connaître le succès qu'une autre qui ne s'adonne pas à ces activités.

Les activités marketing de commercialisation ont aussi trait à des activités telles que l'analyse et l'étude du marché, le ciblage des bons clients et les activités de lancement (ex. effort de communication, force de vente). Plusieurs entreprises semblent appliquer ces facteurs et

connaissent le succès. Par exemple, Netscape utilise un processus de développement de produit très flexible qui lui permet de tirer le maximum des opportunités du marché en lui permettant d'inclure la nouvelle information et d'optimiser le " match " entre la technologie et le contenu de leur navigateur (Iansiti oct. 97). D'un autre côté Microsoft a établi des sites de test bêta pour recueillir l'opinion et les commentaires des consommateurs à toutes les phases importantes de développement d'un nouveau logiciel (Li et Calantone 1998).

## 2.2 CONSCIENCE MARKETING PEU DÉVELOPPÉE DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE TECHNOLOGIE

Malgré la publication de plusieurs études montrant le lien entre l'importance de la vision marketing et le succès du lancement des nouveaux produits, et même avec les succès très médiatisés de quelques leaders dans le secteur des technologies (par exemple Microsoft), la conscience marketing est encore peu développée dans les entreprises technologiques innovatrices.

Beaucoup de gestionnaires d'aujourd'hui semblent pourtant considérer l'importance du marketing pour le lancement de leur nouveau produit, mais seulement une fois l'étape de recherche et développement complétée alors que le design final est fixé. Pourtant, la littérature rapporte bon nombre d'études sur la relation de plus en plus étroite entre le marketing et la R&D et l'importance de cette relation pour le succès d'un nouveau produit. Li et Calantone (1998) rapportent au moins 8 études de 1986 à 1987<sup>9</sup> pour supporter la proposition que la collaboration entre le marketing et la R&D augmente l'avantage d'un nouveau produit qui conduit à son tour au succès.

Depuis plus de 10 ans, les chercheurs montrent l'importance d'utiliser le marketing le plus tôt possible dans le processus de développement d'un nouveau produit et, parallèlement, ils rapportent des faits qui soulignent le manque de conscience marketing des entreprises technologiques et industrielles. En 1979, Cooper R.G. relatait que la qualité d'exécution des activités marketing était défailante dans la plupart des entreprises. Dans cette étude appelée projet NewProd, les trois activités les plus mal exécutées étaient : le test marketing de la vente de prototype (test marketing-trial selling), l'étude de marché et recherche marketing

---

<sup>9</sup> Études de Griffins and Hauser 1992, Gupta, Rah et Wilemon 1986, Moenaert et Souder 1990, Song et Dyer 1995, Song et Parry 1997 et Souder 1988 citées dans Weiss et Calantone *The impact of market knowledge competence on new product advantage : conceptualisation and empirical examination* journal of marketing vol.62, octobre 1998

détaillée (detailed market study-marketing research) et l'analyse financière. Pourtant, l'activité de test marketing-vente de prototype était parmi les activités les plus critiques pour le succès.

Une autre étude sur les facteurs de succès et d'échec publiée en 1994 révélait encore la faible place qui est accordée aux activités de marketing. Dans cette étude appelée Projet NewProd III, les activités de marketing par rapport aux activités technologiques représentaient seulement 16% des ressources personnes/jour utilisées pour la totalité du projet. Ces activités marketing comprenaient l'analyse du marché, les tests auprès de consommateurs et le lancement du produit, toutes des activités qui discriminent le succès de l'échec (Cooper 1994). De plus, trois activités marketing clé du succès avaient les taux d'omission les plus élevés : 75% des projets ont omis l'étude détaillée du marché, 34 % les tests avec les consommateurs et 77% les ventes d'essai ou prototypes (Cooper 1994).

En fait, il semble que les entreprises développant des innovations à haut degré technologique soient très enclin à mettre de l'avant l'élément technique du produit plutôt que de favoriser les activités marketing. Pour vérifier ce point, dans ce mémoire, ce sont exclusivement les variables marketing, reliées au succès des innovations, qui sont étudiées.

Les études qui ont révélé l'importance cruciale des variables marketing pour le succès des innovations présentent quelques limites tant au niveau méthodologique qu'au niveau des choix des mesures, des industries ou des produits étudiés.

### **2.2.1 Limites des études sur les facteurs de succès et d'échec**

Les conclusions de différents auteurs sur les facteurs reliés au succès et à l'échec d'innovations sont parfois divergentes. La source de cette divergence est dans les différentes méthodologies qui sont utilisées. Par exemple, il est intéressant de noter que les auteurs ne s'entendent pas sur l'importance de pénétrer rapidement le marché. Malgré le caractère dynamique et incertain du marché high-tech, la rapidité d'arrivée sur le marché ne serait pas déterminante du succès des innovations industrielles (Montoya-Weiss et Calantone (1994) : plus faible corrélation avec la performance du nouveau produit et Cooper (1979).

Alors que d'autres auteurs affirment plutôt que c'est la capacité de l'entreprise à amener la nouvelle génération de produits sur le marché, avant les autres concurrents, qui détermine son succès (Beard Easingwood 1996, Christensen 1997).

Ces résultats, à première vue contradictoires, proviennent d'auteurs ayant utilisé des méthodologies différentes et ayant étudiés des types d'innovations différents : Cooper (1979,1991,1994) Montoya-Weiss et Calantone (1994), Li et Calantone (1998) ont conduit des études empiriques tandis que Beard et Easingwood (1989, 1996) et Christensen (1997) se basent avant tout sur des études à caractère plus qualitatif comme des études de cas. Ce qui différencie particulièrement ces recherches couvre deux aspects :

1. Premièrement le type d'innovation habituellement étudié par ces deux groupes d'auteurs était différent. La majorité des études empiriques de Cooper, de Li-Calantone ou de Montoya-Weiss-Calantone concernait des innovations de type produit nouveau ou de type technologique. Les cas étudiés par Christensen étaient des innovations de type perturbant et les innovations étudiées par Beard-Easingwood englobaient tous les types, avec une attention particulière portée sur les innovations de marché.
2. Deuxièmement, dans les études empiriques de Cooper (1979, 1994), Montoya-Weiss et Calantone (1994), Li et Calantone (1998), le type d'innovations a été spécifié seulement pour dresser le profil des projets étudiés<sup>10</sup>. Ces auteurs ont étudié l'effet de variables indépendantes sur la performance d'un nouveau produit. Tandis que dans leurs études de cas, Christensen et Beard-Easingwood ont étudié spécifiquement l'influence du type d'innovations sur d'autres variables dépendantes. Les paragraphes suivants présentent plus en détails ces limites méthodologiques.

#### I) Concentration uniquement sur certains types d'innovations pour les cas de succès et d'échec

Dans plusieurs études sur l'identification et/ou l'explication des facteurs de succès et d'échec comme celles citées plus haut, l'échantillonnage n'était pas représentatif de l'ensemble des projets d'innovations développés dans l'entreprise, en ce sens que la plupart des innovations étaient de type produit nouveau. Les autres types d'innovations, de type *marché* en l'occurrence, étaient sous-représentés, de sorte que peu de données sur les facteurs de succès et d'échec spécifiques à ce type d'innovations sont actuellement publiées.

---

<sup>10</sup> L'étude de Cooper et Kleinshmidt (1991) sur l'effet du degré d'innovation d'un produit fait exception.

## II) Identification des facteurs plutôt que leur explication

Une autre limite commune à de nombreuses analyses des facteurs de succès et d'échecs des produits industriels est que les chercheurs se sont surtout attardés à l'identification des facteurs de succès au lieu de leur explication. Plusieurs recherches étaient de nature exploratoires et les connaissances générées au fil des ans ne se sont pas accumulées pour enrichir les prochaines études (Montoya-Weiss et Calantone 1994). De plus, très peu d'études se sont attardées à l'explication de ces facteurs dans le cas d'innovation *de marché* ou *perturbatrice*. En conséquence, l'application des facteurs reconnus de succès tels que présentés et opérationnalisés dans les différentes recherches n'est pas évidente pour des produits qui sont développés pour des besoins encore tacites chez le consommateur.

## III) L'effet du type d'innovation a été peu étudié

Parmi les nombreuses études sur les facteurs succès/échec, peu d'entre elles se sont attardées à la variable modératrice qu'est le type d'innovations sur la performance du nouveau produit. Peu d'études rapportent clairement le type d'innovations dont il est question dans les nouveaux produits étudiés. Dans une méta analyse effectuée en 1994, 31% des 47 études analysées ont rapporté explicitement le type d'innovations étudié. Et moins du quart des études incluait des produits à haut degré d'innovation (*highly innovative product*), correspondant aux innovations de marché (Montoya-Weiss et Calantone 1994).

Montoya-Weiss et Calantone (1994) ont systématiquement exclu les recherches qualitatives de leur méta analyse et ils ont limité leur comparaison analytique aux recherches qui étudiaient la performance comme variable dépendante. Ils ont donc exclu toutes recherches portant sur l'interrelation entre les déterminants de la performance, par exemple, le lien entre le type d'innovation et les facteurs stratégiques. De plus, toutes les études qui considéraient spécifiquement l'innovation comme variable dépendante ont également été exclues.

Le projet SAPPHO (note bas de page Rotwell 1972 tel que cité par Cooper et Kleinschmidt 1991) a identifié certains facteurs déterminants du succès comme : une compréhension des besoins des consommateurs, une attention au marketing et à la publicité, l'efficacité du développement, l'utilisation efficace de la technologie extérieure et l'autorité/responsabilité des gestionnaires seniors. Dans cette vaste étude, il n'est fait aucune mention de l'impact du degré d'innovation d'un produit comme facteur déterminant. Pourtant, les produits très innovants (« *Highly innovative product* », Cooper et Kleinschmidt 1991) performant

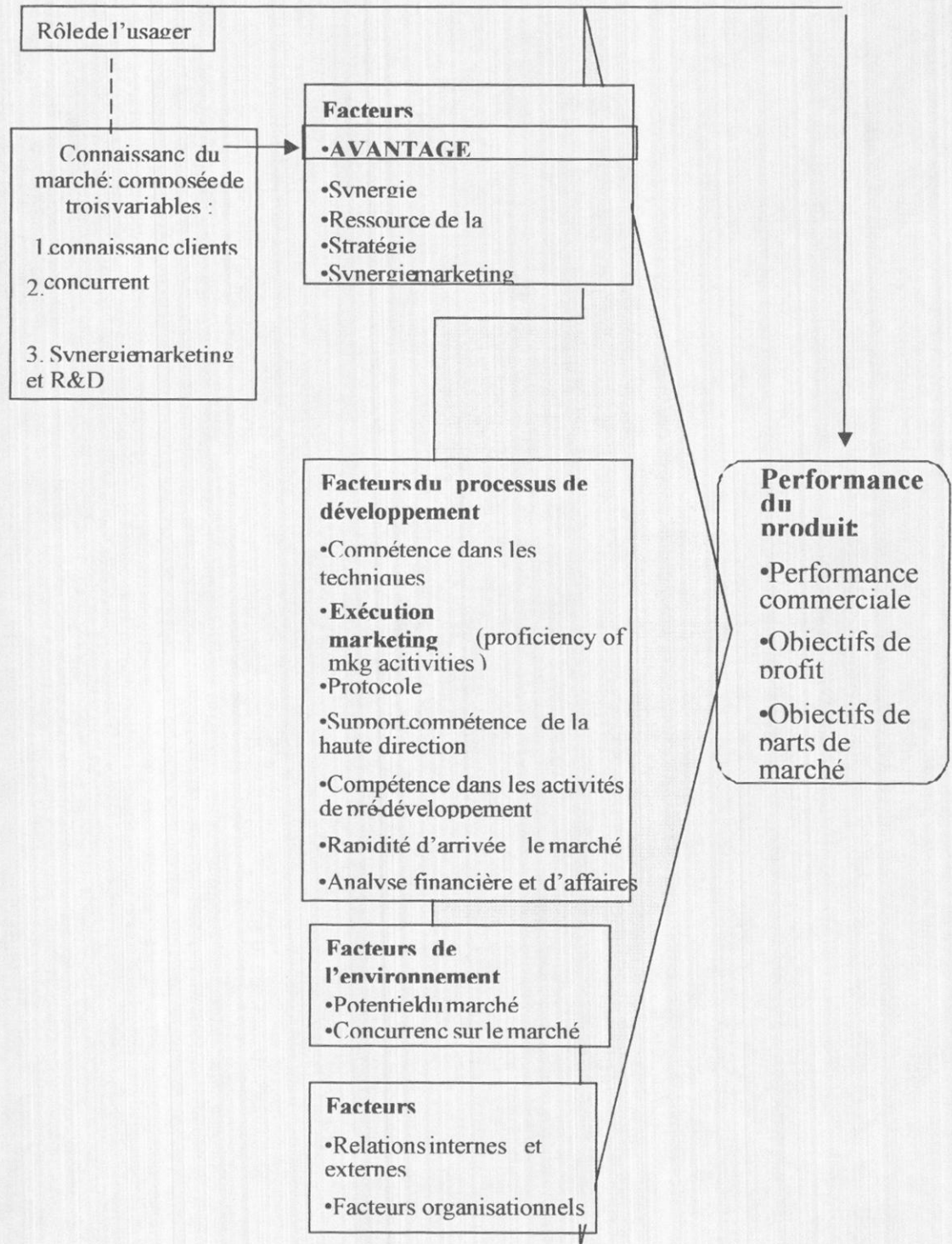
particulièrement bien sur les mesures de succès commercial comme le ROI et les parts de marché. En fait les nouveaux produits à haut degré d'innovation performant aussi bien que les produits à faible degré d'innovation et mieux que les produits à degré d'innovation modéré.

En conclusion, la majorité des études se sont concentrées sur l'identification des facteurs discriminants du succès plutôt qu'à leur explication, de sorte que l'utilisation des facteurs de succès importants comme *l'avantage produit* ou des facteurs marketing comme *l'exécution des activités de marketing*<sup>11</sup> lors de la commercialisation est nébuleuse pour des innovations de marché. Ainsi, les nombreuses études sur le sujet apportent peu de réponses aux questions des gestionnaires aux prises avec les particularités d'une innovation *de marché*. Ils sont ainsi peu outillés pour répondre à des questions tels que : Comment définit-on un produit supérieur lorsqu'il n'y a rien de semblable pour le comparer? Comment découvrir et analyser des nouveaux marchés qui n'existent pas ? De quelles informations a-t-on besoin et comment se l'approprier pour estimer une demande qui ne se manifeste pas encore ? Pour tenter de trouver des éléments de réponses, un cadre théorique de l'ensemble des facteurs de succès d'une innovation industrielle a d'abord été bâti. La Figure B Cadre théorique de la recherche, représente l'ensemble des variables qui ont été liées au succès d'un nouveau produit industriel. C'est à partir de ce cadre théorique que s'est bâtie la problématique de recherche.

---

<sup>11</sup> Cooper 1979, 1994, Cooper et Kleinschmidt 1991, Montoya-Weiss et Calantone 1994 et Li et Calantone 1998

Figure B Cadre théorique de la recherche





Ce cadre théorique représente tous les facteurs discriminant le succès d'un échec qui ont été identifiés dans au moins 2 études empiriques, tel que rapportés par la méta analyse de Montoya-Weiss et Calantone (1994). Une description des quatre catégories de facteurs se trouve à la section acteurs de succès et d'échec des nouveaux produits industriels.

Cet exercice d'identification de l'ensemble des facteurs étudiés précède l'élaboration du cadre conceptuel de la recherche pour ce mémoire. Des limites associées à l'étude de ces facteurs sont soulevés dans les paragraphes qui suivent.

#### Facteurs stratégiques

D'après l'étude Project NewProd III de Cooper (1994), le facteur le plus important qui discrimine le succès de l'échec d'un nouveau produit industriel est le caractère unique et supérieur du produit (*Avantage produit* dans la figure). Cependant, ces caractéristiques uniques et supérieures sont définies dans la perspective du consommateur et par rapport à la concurrence. Il semble que cette définition soit plus évidente dans le cas d'innovations de type *produit nouveau* ou alors *technologique* alors que le marché et tous ces acteurs sont identifiés avant le lancement du produit.

#### Facteur du processus de développement

Un autre facteur de succès reconnu dans plusieurs études empiriques<sup>12</sup> est la bonne exécution des activités marketing (*Exécution marketing* dans la figure B). Cooper, dans ses études sur *project newprod*, (1979) a défini ce facteur de façon plus complète en y incluant l'aspect de connaissance du marché. Il a donc mesuré ce facteur par 12 activités reliées au marketing. Trois d'entre elles sont déterminantes du succès d'un nouveau produit<sup>13</sup> : 1) Tester un prototype avec le client, 2) test marketing du concept-vente d'essai et 3) lancement sur le marché.

Il est intéressant de noter que ces activités ont non seulement été identifiées comme facteurs de succès, mais qu'elles trouvent également des référents dans d'autres recherches qui considéraient le type d'innovations comme une variable d'étude.

<sup>12</sup> 61,5% d'après l'étude de Montoya-Weiss et Calantone en 1994

<sup>13</sup> prototype testing with customer, test marketing-trial selling et market launch.

Par exemple, l'activité *test marketing du concept-vente d'essai* se rapproche de la variable du *site de référence*<sup>14</sup> déterminant du développement d'un logiciel dans l'étude de Voss (1985). L'activité *tester un prototype avec le client* se rapproche de la tactique promouvoir le produit auprès d'un client spécial (*promote to one special customer*) de l'étude de Beard et Easingwood (1996).

Dans aucune étude recensée dans ce mémoire, les variables de la compétence marketing ont été étudiées pour le lancement d'une innovation de marché. Beard et Easingwood (1996) arrivent à la conclusion que l'activité *tester un prototype avec le client* est utilisée par les gestionnaires pour commercialiser des innovations *produit nouveau* ou avec une faible nouveauté technologique et non pour des innovations *de marché*. Pour sa part, l'activité *lancement sur le marché* ne renseigne pas sur les tactiques qui sont utilisées pour accomplir ce lancement sur le marché. Finalement, dans les études de Cooper (1979) ou de Voss (1985) l'innovation étudiée correspondait au type *nouveau produit*. Il n'y a aucune indication, dans ces deux études, des tactiques ou actions qui sont accomplies lorsque l'entreprise est confrontée à un marché encore inexistant.

Nonobstant l'absence de preuve du lien entre ces variables de la compétence marketing et les innovations *de marché*, les études montrent que la qualité de réalisation des activités marketing a une importance cruciale sur le succès d'un nouveau produit.

#### Facteurs de l'environnement et facteurs organisationnels

Les facteurs de l'environnement de marché et les facteurs organisationnels ont été moins étudiés. De plus, certains de ces facteurs ont trait à la concurrence ou font référence à un marché existant. Ils ne seront pas considérés dans le cadre conceptuel de ce mémoire.

Le rôle de l'utilisateur ainsi que la connaissance du marché sont des variables qui ont été identifiées comme ayant un impact sur la performance d'un nouveau produit. La variable *connaissance du marché* est composée de la connaissance du client, de la connaissance de la concurrence et de la synergie entre le marketing et la recherche et développement. Comme la définition de la variable *protocole* se rapproche des composantes *connaissance clients* et *connaissance de la concurrence* de la variable *connaissance du marché* sans avoir une portée

<sup>14</sup> référence site Voss (1985) représente l'endroit et l'activité qui consiste à demander au client d'utiliser le logiciel en version non finale afin d'émettre ses commentaires et suggestions qui seront considérés dans la version finale= bêta site.

aussi large, c'est la variable *connaissance du marché* qui sera utilisée pour les besoins de ce mémoire.

Dans la section qui suit, la problématique de recherche est cernée et la question de recherche est posée de même que le cadre opératoire et les hypothèses de recherche.

### 3. IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Quelqu'un qui voudrait suivre à la lettre les préceptes du marketing rencontrerait des difficultés à appliquer ces derniers pour commercialiser des innovations *de marché*. En effet, bon nombre de stratégies marketing sont basées sur l'identification des besoins des clients alors que certaines innovations qui sont développées répondent à des besoins qui n'ont pas encore été identifiés.

#### 3.1 DÉCOUVRIR UN MARCHÉ POTENTIEL ALORS QUE L'APPLICATION QUI PRÉSENTE DE LA VALEUR POUR LE CLIENT N'EST PAS ENCORE CONNUE

Les faits mentionnés à la section précédente soulèvent les questions générales suivantes :

- ◆ Quels sont les tactiques/stratégies marketing utilisées pour la commercialisation d'une innovation de type marché ?
- ◆ Pour quel groupe de client l'innovation (*de marché*) présente t-elle une valeur ?
- ◆ Quelles potentialités présentent le plus de valeur pour l'entreprise ?
- ◆ Quels sont les informations cruciales à obtenir, et par quels moyens découvre t-on ces informations dans un marché qui n'existe pas encore ?

Le processus d'innovation discontinue est dynamique et implique un haut degré d'incertitude.

« Il est alors impossible de connaître les 4P et de faire le traditionnel segmenter-cibler-positionner de Kotler (STP) car la cible est inconnu »<sup>15</sup> (Lynn, Morone et Paulson 1996).

---

<sup>15</sup> Traduction libre de l'auteur

### 3.2 L'APPLICATION DES FACTEURS DE SUCCÈS LIÉS AU MARKETING PRÉSENTE DES LACUNES POUR LES INNOVATIONS *DE MARCHÉ*.

Les facteurs discriminant le succès d'un échec sont connus: avoir un avantage produit unique, accomplir les activités technologiques et les activités de marketing avec compétence, avoir une synergie marketing avec la R&D de l'entreprise, etc. Cela ne veut pas dire que toute entreprise désirant commercialiser son innovation n'a qu'à suivre ces recommandations pour réussir. En effet, développer un produit qui offre un avantage supérieur et accomplir les activités marketing nécessaires avec compétence revient à dire qu'un bon produit vendu par une bonne entreprise riche, par des gestionnaires marketing compétents sur de gros marchés en croissance et sans concurrence, a plus de chance de réussir qu'un mauvais produit vendu par une mauvaise entreprise sans conscience marketing, sans ressources financières sur de petits marchés décroissants où la concurrence fait rage.

Une bonne partie des études menées par Cooper (1979, 1991, 1994) l'amène à conclure qu'une compréhension en profondeur des besoins et désirs des clients, de la concurrence et de la nature du marché sont des éléments essentiels au succès d'un nouveau produit.

Avant d'accomplir avec compétence toutes ces activités marketing, il est nécessaire de développer une connaissance approfondie du marché et des clients. La connaissance du marché semble indissociable de l'exécution des activités marketing. Cependant, pour une innovation *de marché* dans un environnement high-tech, par exemple au lancement de produits tels que les PDA (assistants personnel tels que le Palm ou le Casio) la source même des informations requises, les clients, n'a pas encore les réponses aux questions des "marketers".

L'application de toutes ces variables est généralement plus facile dans un contexte où la demande peut facilement être identifiée auprès des clients et le marché potentiel facilement cerné.

Face à l'environnement turbulent et incertain qui caractérise les innovations *de marché*, les recueils d'informations du marketing traditionnels sont moins efficaces (Wemel 1988). Elles nécessitent des données de vente ou, du moins, que le besoin du client soit clairement identifié, ce qui n'est pas le cas avec ce type d'innovations.

L'innovation *de marché* met donc l'entreprise devant une situation particulière qui lui commande des choix marketing différents si elle veut atteindre le succès.

Les innovations *de marché* présentent une ambiguïté au niveau de leur commercialisation : Dans l'étude du lien entre le degré d'innovation et les facteurs de succès, il est prouvé empiriquement que parmi les projets étudiés, ceux à haut degré d'innovation accomplissent mieux les activités marketing que ceux à moyen degré d'innovation (Cooper et Kleinschmidt 1991). Tandis que les projets à bas niveau d'innovation ont également bien performés sur ce facteur de succès. Cela veut-il dire que les activités marketing sont les mêmes et accomplies de la même façon pour des innovations de type *produit nouveau* (low innovativeness) que pour des innovations *de marché* (high innovativeness) ?

D'autres auteurs ont soulevé la difficulté que représente la commercialisation des innovations *perturbatrices* ou *de marché*. Dans plusieurs cas, ils proposent d'adopter une approche différente de celle habituellement proposée par celle des facteurs de succès et d'échec, pour faire face aux particularités de ce type d'innovations. Certaines de leurs propositions sont expliquées dans les paragraphes suivants.

Il semble que le cycle de vie traditionnel (phases de lancement, croissance, maturité et déclin) d'un produit induit souvent en erreur. Millier (1997) explique cette situation par un état transitoire situé entre la R&D du produit et son lancement. Pendant cette phase transitoire, le projet continue à être géré par la fonction technique de l'entreprise alors que des préoccupations marketing y sont déjà insérées. C'est pendant cette phase que la multitude des applications possibles sont évaluées avant d'arrêter le choix sur une application et de passer au lancement dans le cycle traditionnel de vie d'un produit.

Beard et Easingwood (1996) concluent que les entreprises confrontées à ce phénomène d'innovation *perturbatrices* utilisent des tactiques plutôt que des stratégies génériques. Ces tactiques font référence à des activités concrètes de positionnement et d'attaque telles qu'un positionnement basé sur la supériorité technologique du produit ou alors un ciblage des clients innovateurs (early adopters).

Courtney et Van Doren (1996) montrent l'importance de la connaissance du marché. C'est par une utilisation adéquate de l'information que les grandes entreprises " bureaucratiques " peuvent faire petits (" act small ") et que les petites peuvent agir en grand (" act big "). En

utilisant judicieusement l'information disponible dans le marché elle peuvent trouver plus rapidement des ressources et faire des partenariats plus efficaces.

Lynn et Heinz (1992) proposent, pour leur part, un processus appelé *screening technology* et qui est utile lorsque le marché et les utilisateurs potentiels sont inconnus ou lorsque le concept du produit n'est pas terminé. L'élément fondamental est de recueillir des informations sur les utilisateurs pour pouvoir analyser leurs besoins.

Dans une autre étude sur les déterminants du succès technique, la capacité d'acquisition d'informations est fortement relié au succès technique de l'innovation (Lee et Na 1994).

Pour apporter des éléments de solution à la problématique de ce mémoire, le facteur de succès étudié ici est relié à la qualité d'exécution des activités de lancement sur le marché (quality of execution of market-related activities). Ce facteur est composé des dimensions suivantes : analyse préliminaire du marché (preliminary market assessment), étude détaillée du marché (detailed market study), test de produit par les consommateurs (customer tests of product) et vente d'essai et lancement (trial sell and market launch). Ces dimensions sont toutes mesurées selon la perception du répondant sur une échelle de 0 à 10. La problématique de ce mémoire est directement reliée à la difficulté d'appliquer les dimensions de ce facteur de succès pour lancer une innovation de marché. En effet, il est difficile de faire une analyse préliminaire ou une étude détaillée de marché dans le cas où les consommateurs ne savent pas encore comment le nouveau produit peut leur être bénéfique. À la limite, ils peuvent identifier le problème mais n'ont aucune idée de la solution. Dans le cadre de ce mémoire, on effectue une analyse qualitative qui tentera d'éclaircir l'ambiguïté reliée à l'application de ce facteur (qualité d'exécution des activités reliées au marché) lorsqu'il s'agit d'innovations *de marché*. Étant donné l'incertitude et le dynamisme qui caractérisent l'environnement high tech combiné au caractère parfois perturbant des innovations de marché en technologie, nous ferons référence à cette variable en terme de la nature d'exécution (bonne ou mauvaise) des activités.

### 3.3 CHOIX DU PROBLÈME DE RECHERCHE

Les constats suivants émanent de la littérature :

- a) Les études sur les facteurs de succès et d'échec se sont concentrées sur l'identification des facteurs plutôt qu'à leur explication.

- b) La majorité des recherches sur les facteurs de succès et d'échec a étudié des innovations situées au début du continuum nouveauté pour le marché.
- c) Peu d'études empiriques<sup>16</sup> ont vérifié l'impact du type d'innovations sur le succès du produit.
- d) Les entreprises qui lancent des produits industriels avec succès ont une préoccupation marketing plus grande que ceux qui échouent.
- e) Afin d'exécuter les activités marketing déterminantes du succès, une bonne connaissance du marché est essentielle. La nature de l'exécution marketing et la connaissance du marché sont donc indissociables pour réussir la commercialisation d'une innovation.
- f) Les études qui ont examiné le phénomène des innovations *de marché* ou à caractère *perturbant* sont en majorité exploratoires et très normatives (Millier 1997, Christensen 1997, Lynn et Morone 1996).

### 3.4 QUESTION DE RECHERCHE

Considérant les faits mentionnés ci haut, ce mémoire tente de lier le facteur marketing de succès reconnu aux innovations *de marché*. Même si ces dernières ne représentent pas la majorité des innovations conçues aujourd'hui, la rapidité de développement des nouvelles technologies alliée aux moyens de communication et de diffusion d'informations actuels feront en sorte que nous en verrons de plus en plus. Par exemple, le groupe McKinsey (1997) prévoit que les nouveaux joueurs dans l'industrie des télécommunications (ceux qui utilisent exclusivement le réseau Internet (IP) pour offrir leur service de transport de données, de voix ou d'images) captureront les 2/3 du marché de transmission de données d'ici 2001. Ce marché atteindrait plus de 60 milliard de dollars (US). Ces petites entreprises vont, en quelque sorte créer une multitude de nouveaux marchés en offrant de la valeur ajoutée aux clients qui utilisent déjà cette technologie de réseau.

Dans le cadre de ce mémoire, on cherche à savoir quelles sont les activités marketing qui ont lieu dans le cours de la commercialisation d'innovations de marché dans un environnement high tech et si ces activités diffèrent selon qu'il s'agisse d'un succès ou d'un échec. Autrement dit, si elles ont un impact sur la performance du nouveau produit.

Ce mémoire s'attarde donc aux activités marketing accomplies pour la commercialisation d'une innovation *de marché* et plus spécifiquement sur l'influence de l'application des variables *exécution marketing* et *connaissance du marché* sur la performance d'une innovation technologique. Il tente de répondre à la question suivante :

### 3.5 QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

La commercialisation d'une innovation de marché requiert-elle l'utilisation des variables *exécution marketing* et *connaissance du marché* pour réussir ?

Dans l'affirmative,

**Comment les variables *exécution marketing* et *connaissance du marché* influencent-elles la performance d'une innovation de marché dans un environnement high-tech, interentreprise ?**

---

<sup>16</sup> Moins du tiers d'après Montoya-Weiss et Calantone dans leur étude de 1994.



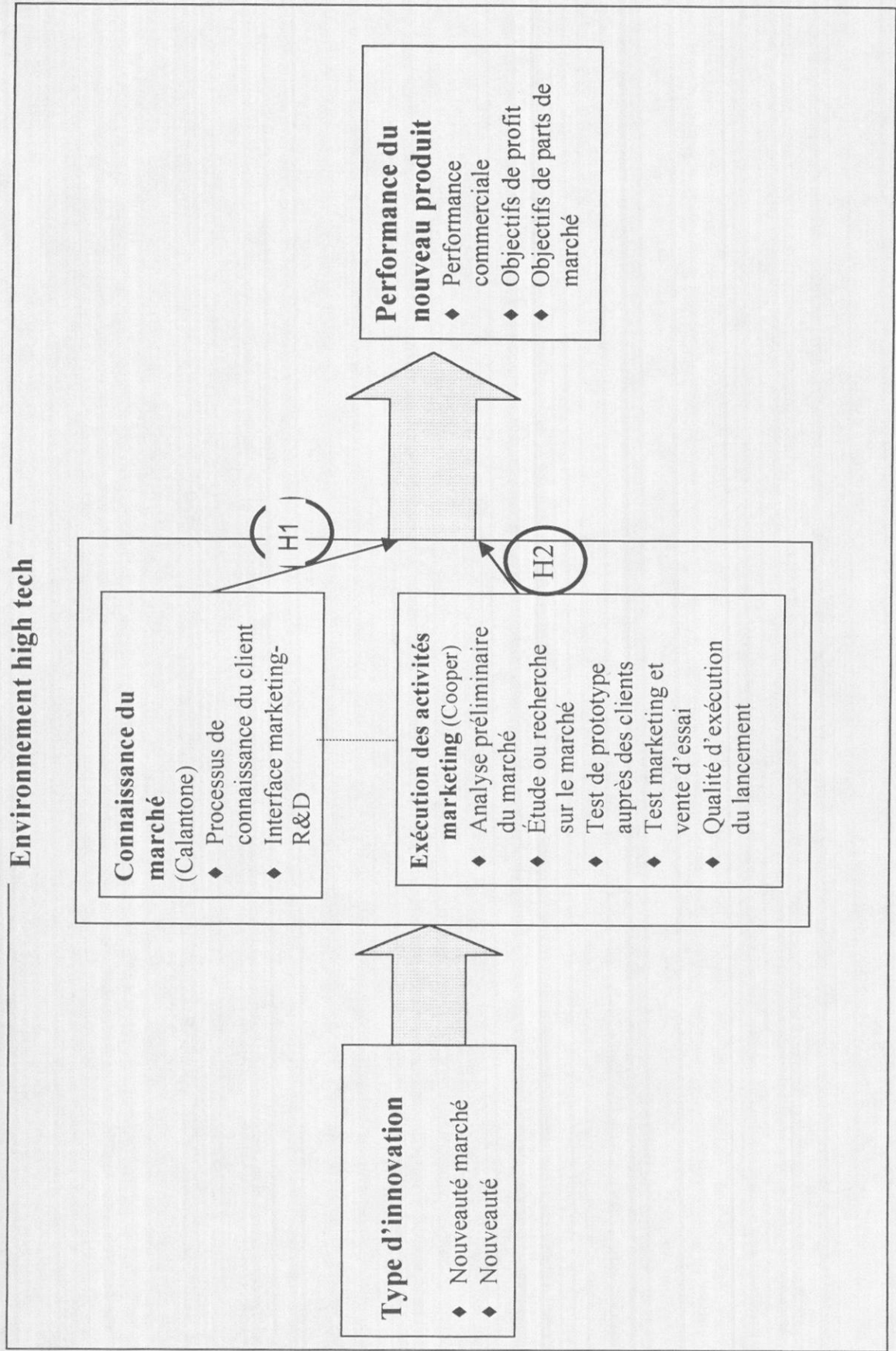
#### 4. CADRE CONCEPTUEL

Dans les sections précédentes, les différents facteurs contribuant au succès ou à l'échec d'un nouveau produit ont été passés en revue. Plusieurs facteurs internes ou externes à l'organisation influencent la performance du produit tels que la performance du produit en tant que tel, la compétition sur le marché ou le support de la haute direction. Dans le cadre de ce mémoire, les chercheurs ont choisi de voir comment sont appliqués les variables marketing reconnues pour avoir une influence sur le succès. En effet ces variables ont souvent été reliées à la performance du nouveau produit d'une part, et elles constituent, de plus, une partie importante des activités de commercialisation.

Il s'agit d'utiliser la connaissance accumulée au fil des ans sur les différences et les similarités entre les succès et les échecs afin de pouvoir aller plus loin que la simple identification des facteurs discriminants du succès d'une innovation *de marché*. L'objectif de ce mémoire est plutôt d'apporter une explication des facteurs choisis de même que les raisons de ces choix.

La revue de la littérature montre que la nature de l'exécution des activités marketing et la connaissance du marché, toutes deux traditionnellement liées à la performance d'un nouveau produit industriel, présentent des ambiguïtés pour la commercialisation d'une innovation *de marché*. Les caractéristiques de ce type d'innovations alliées à l'incertitude de l'environnement high-tech amènent peut-être une exécution différente des activités marketing et une utilisation différente de la connaissance du marché selon la performance du nouveau produit. La figure C *cadre conceptuel de la recherche*, présente les variables à l'étude et les liens entre elles qui correspondent aux hypothèses de cette recherche.

Figure C Cadre conceptuel de la recherche



## 4.1 EXPLICATIONS DES VARIABLES DU CADRE CONCEPTUEL AVEC LES LIENS

### 4.1.1 Type d'innovations

Parmi les 4 types d'innovations identifiés dans la section 2. Définitions des concepts, ce sont les innovations *de marché* (incluant les innovations de marché et perturbatrices) situées à l'extrémité du continuum nouveauté pour le marché qui présentent le plus de défis à la commercialisation. En effet, ces innovations dans un environnement high-tech font face à deux sources d'incertitudes : celles provenant de la technologie et celles provenant du marché (Moriarty et Kosnik 1989). Ce type d'innovations doit être lancé sur un marché souvent inexistant où les consommateurs ne connaissent pas l'application du produit qui présente le plus de valeur pour eux. C'est dans ce contexte particulier que les chercheurs posent l'hypothèse que la nature de l'exécution des activités marketing et la connaissance du marché sont appliquées différemment lors de la commercialisation d'un nouveau produit selon sa performance sur le marché.

Plusieurs études empiriques ont montré que les facteurs marketing sont parmi ceux les plus souvent liés au succès d'un nouveau produit. C'est la variable qui représente la nature d'exécution des activités marketing (appelée ici exécution marketing (*proficiency of marketing activities*)) qui a été identifiée comme facteur marketing de succès dans la majorité des études sur l'identification des déterminants du succès<sup>17</sup> Cependant, c'est aussi cette variable marketing qui a le plus grand nombre de mesures, soient 32 comparativement à 18 pour l'avantage produit (Montoya-Weiss et Calantone 1994). Ce nombre élevé de mesures provient du fait que plusieurs auteurs rapportent des résultats significatifs pour des mesures individuelles des dimensions composant l'exécution marketing plutôt que pour le facteur global en tant que tel. Pour les besoins de ce mémoire, il importe de définir avec précision ce facteur marketing de succès, car dans le cas d'une innovation *de marché* cette variable peut avoir un effet différent sur la performance du produit.

---

<sup>17</sup> Elle a été identifiée dans 61,5 % des recherches de la méta-analyse de Montoya et Calantone (1994), soit nez-à-nez avec le facteur #1 : l'avantage produit.

#### 4.1.2 Exécution marketing

L'exécution marketing fait donc référence à *la nature d'exécution des activités marketing nécessaires à la commercialisation d'une innovation*. La nature d'exécution couvre tous les niveaux de compétence c'est-à-dire d'une « mauvaise » exécution jusqu'à une « bonne ». Cette définition large est nécessaire étant donné l'incertitude qui caractérise le type d'innovation étudiée. Plus précisément, dans le cadre de cette recherche cette dimension sera mesurée par 5 variables :

1. L'exécution de l'analyse préliminaire du marché;
2. l'exécution de l'étude ou de la recherche sur le marché;
3. l'exécution du test de prototype auprès des clients;
4. l'exécution du test marketing et vente d'essai; et
5. de la qualité d'exécution du lancement.

Le facteur *exécution marketing* mesuré par ces 5 variables s'est révélé comme discriminant du succès dans toutes les études de Robert. G. Cooper et dans 61,5 % des études présentant des différences significatives entre les succès et les échecs de la méta analyse de Montoya-Weiss et Calantone (1994). Ces 5 variables ont également été identifiées comme étant déterminantes du succès dans plusieurs revues qualitatives traitant de la performance des innovations<sup>18</sup>. De plus, il semble que ces activités marketing soient mieux exécutées pour les produits à très haut degré d'innovation (Cooper et Kleinschmidt 1991). Ceci mène à la première hypothèse :

H1 : La nature de l'exécution des activités marketing influence la performance d'une innovation de marché.

---

<sup>18</sup> Cooper 1979, 1980, Maidique et Zirger Jo 1984, Rothwell et Horlsey : Sappho 1974 cités par Montoya-Weiss et Calantone dans leur méta-analyse de 1994.

Cooper et Kleinschmidt (1991) ont mené une recherche mesurant l'impact du degré d'innovation sur la performance de nouveaux produits. La recherche empirique consistait à comparer l'exécution de ces activités marketing pour des innovations *produit nouveau* par rapport à l'exécution pour des innovations *technologiques* ou *de marché*. Cependant, la nature empirique de l'opérationnalisation du facteur exécution marketing ne renseigne pas sur la façon dont les gestionnaires ont pu obtenir l'information nécessaire pour exécuter ces activités marketing. Compte tenu de ce fait, une autre variable doit être incluse dans le cadre afin de comprendre comment les entreprises créent leur connaissance du marché avant d'exécuter les activités marketing pour commercialiser l'innovation. Il s'agit de la *connaissance du marché*.

#### 4.1.3 Connaissance du marché

La connaissance du marché est liée à l'exécution marketing car cette variable fait partie des activités marketing qui ont été reliées à une bonne performance du produit. Dans le projet NewProd en 1979, Cooper a déterminé que la deuxième dimension la plus importante du succès d'un nouveau produit est la capacité marketing-connaissance-du-marché. Il a nommé cette variable "Marketing knowledge and proficiency". En effet, 5 des 12 dimensions qui composent cette variable sont reliées à la connaissance du client potentiel. Ainsi, il semble que pour être en mesure de détenir la connaissance du marché, il est essentiel d'avoir des mécanismes pour recueillir l'information à la base de cette connaissance. D'autres auteurs se sont attardés plus spécifiquement à la définition de cette variable.

Le concept de connaissance du marché<sup>19</sup> a été défini par Li et Calantone (1998) en ces termes :

“...the processes that generate and integrate market knowledge. Here processes implies it is a series of activities...”<sup>20</sup>

Il s'agit donc de tous les processus permettant de générer et d'intégrer la connaissance sur le marché visé. Ces processus représentent une série d'activités accomplies à cet égard.

Ces auteurs ont soulevé l'importance de plus en plus grande pour les entreprises en technologie de lier le marché (et les informations qui s'y trouvent) au processus de

<sup>19</sup> (traduction libre de : *market knowledge competence*)

<sup>20</sup> The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualisation and empirical examination, JOM oct. 1998 p.16).

développement et de commercialisation d'un nouveau produit. Il y a aussi une tendance très forte à lier une bonne connaissance du marché avec les activités de développement de nouveaux produits. Cette tendance est présente depuis longtemps dans certaines industries et particulièrement l'industrie des logiciels, qui fait l'objet de ce mémoire. Par exemple, dans son étude sur 65 nouveaux logiciels en gestion de courrier, Voss (1985) montre que la connaissance de l'industrie pour laquelle est dédié le logiciel est déterminante de la capacité d'innovation. Dans sa recherche, la capacité d'innovation consiste à accomplir toutes les étapes du développement: 1) reconnaissance du besoin, 2) formulation de l'idée, 3) développement ET 4) diffusion commerciale.

Pour ce mémoire, la variable *connaissance du marché* sera définie selon la définition de Li et Calantone (1998). Elle est composée de trois dimensions : 1) processus de savoir sur le consommateur, 2) processus de savoir sur les concurrents et 3) synergie entre la R&D et le marketing. Cependant, compte tenu de la nature de l'innovation de marché, la dimension 2) processus de savoir sur les concurrents, ne sera pas considérée dans la définition. Les paragraphes suivants présentent les explications.

1) Le processus de savoir sur le consommateur consiste en trois aspects séquentiels, soient l'acquisition d'information sur le client, l'interprétation et finalement l'intégration des données à l'entreprise. Une étude auprès de 56 entreprises industrielles a révélé que certaines activités de ce processus sont les méthodes les plus souvent employées afin de découvrir s'il y a réellement un marché pour l'innovation présentée (Sanchez et Elola 1991, cité dans Li et Calantone 1998). De plus, Cooper (1979) affirme que la viabilité d'un nouveau produit repose entre les mains de ses clients potentiels. Une bonne compréhension de ces derniers est donc vitale pour le succès du produit.

2) Le processus de savoir sur les concurrents consiste également en trois aspects séquentiels, soient l'acquisition, l'interprétation et l'intégration d'information sur les concurrents. La littérature ne présente aucune étude empirique sur l'utilisation de cette variable dans le cas d'une innovation *de marché* et son influence sur la performance.

3) La synergie entre la R&D et le marketing provient de la théorie de l'interface (Griffin et Hauser 1992; Gupta et Wilemon 1986; Song et Dyer 1995 cités dans Li et Calantone 1998) où une trop grande séparation entre le marketing et la R&D augmente l'écart entre ce que le marché a besoin et ce qui est développé dans l'entreprise. Au contraire, un plus grand niveau de synergie entre ces deux départements augmente les chances que le client prospect accepte

le nouveau produit. La coopération entre le marketing et la R&D est particulièrement importante pour le développement d'innovations *de marché* à caractère *perturbant* car la recherche de la meilleure application pour un marché encore inexistant implique un processus de développement qui soit flexible pour permettre des modifications fréquentes du produit en cours de commercialisation (Iansiti 1998). L'effet de cette variable sur la performance d'une innovation *de marché* a été peu étudié.

Dans leur étude auprès de 236 entreprises de développement de logiciel, Li et Calantone (1998) testent, par exemple, l'effet simultané de plusieurs facteurs discriminants de succès/échec en plus de définir plus précisément la notion de connaissance du marché (*market knowledge competence*). Leurs résultats indiquent que la connaissance du marché est déterminante de la création d'un avantage produit. Un avantage produit (produit unique et supérieur) est le facteur du succès numéro 1 dans de nombreuses études sur le sujet (Cooper 1979, 1979, 1994; Montoya-Weiss et Calantone 1994).

Les processus de connaissance du marché sont, en quelque sorte, des activités préliminaires à l'exécution des activités marketing de commercialisation d'un nouveau produit. Par exemple, pour comprendre les besoins et les désirs des consommateurs, il est d'abord nécessaire de recueillir, d'analyser et de diffuser ces données sur les consommateurs dans l'entreprise. C'est ce qui permet d'accomplir le processus de savoir sur le consommateur.

La plupart des auteurs cités plus haut ont cependant limité l'étendue de leur étude à des innovations de type *produit nouveau* ou alors *technologique*, c'est-à-dire des produits qui présentent de nouvelles fonctions techniques, mais qui ne s'adressent pas à des marchés inexistantes étant donné que les applications du nouveau produit sont connus. Pour la présente recherche, lorsqu'on mentionne la variable *exécution marketing*, on fait référence à la définition proposée par Cooper (1979 The dimensions of industrial new product success and failure. (voir 4.1.2 exécution marketing) et lorsqu'on mentionne la variable *connaissance du marché*, on fait référence à la définition de Li et Calantone (1998, voir 4.1.3 connaissance du marché).

Pour l'observation de cette variable, le guide d'entrevue portera principalement sur la dimension du processus de connaissance du consommateur (customer knowledge process) et sur celui de la synergie marketing-R&D. L'autre dimension, soit celle du processus de savoir sur les concurrents, intervient sur un plan externe à l'entreprise. Pour étudier la compétition, il est préférable qu'il y ait des compétiteurs bien identifiés de qui l'on peut prendre des

informations. Souvent, dans le cas d'une innovation *de marché*, les applications ne sont même pas clairement définies, il s'agit d'un produit complètement nouveau pour lequel il n'y a qu'une concurrence indirecte de qui il n'y a aucun avantage à copier des idées. Ceci conduit à la deuxième hypothèse :

H2 : Le degré de connaissance du marché influence la performance d'une innovation de marché.

Dans la partie suivante, la méthodologie employée pour vérifier les hypothèses (voir figure C Cadre conceptuel de la recherche) est présentée.



## 5. MÉTHODOLOGIE

### 5.1 APPROCHE QUALITATIVE

Dans cette recherche, on cherche à savoir s'il y a une différence dans l'application des activités marketing de succès entre une innovation de marché et d'autres type d'innovations. On s'interroge sur l'effet que provoque une innovation *de marché* sur le choix des activités marketing reconnues pour être liées au succès de la commercialisation. Il s'agit d'une question du type *comment* et *pourquoi* :

*Comment* les gestionnaires marketing s'y prennent-ils pour commercialiser une innovation technologique sur un marché qui n'existe pas encore ?

*Comment* une innovation de marché bouleverse t-elle l'application des facteurs marketing de succès dans un environnement high-tech ?

*Pourquoi* les gestionnaires marketing choisissent-ils telle ou telle stratégie ou tactique de commercialisation lorsqu'ils sont confrontés à une innovation *de marché* ?

Étant donné la nature de la problématique de recherche et le besoin de faire des liens opérationnels entre des événements qui se sont produits dans le temps, l'approche privilégiée est une approche qualitative, plus précisément une étude de cas (Yin 1994). De plus, les données recueillies dans un processus qualitatif sont plus riches et permettront d'analyser tout le discours du gestionnaire dans le but de découvrir les raisons de ses choix marketing.

Van DerMaren appuie ce point quand il explique que :

“ ...l'établissement des données d'une recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative, passe par une phase de codage permettant la systématisation des résultats et leur traitement ultérieur... En fait, c'est ce code, et non les données, qui est ensuite analysé et traité. En recherche quantitative, en plus d'avoir à comprendre les questions ou les consignes demandées, ce sont encore les sujets qui doivent coder leurs propres réponses, c'est-à-dire qu'ils doivent eux-mêmes réduire les particularités de leurs expériences pour la faire coïncider avec les catégories de réponse qui leur sont imposées par les questionnaires, les échelles ou les tests ”

(1987 p.10 cité par Lessar et Goyette 1990).

Au contraire, l'approche qualitative de cette recherche est privilégiée afin que les chercheurs puissent être responsables d'effectuer eux-mêmes cette réduction des actions marketing prises par les gestionnaires, en fonction de leurs conditions d'opération, des questions de recherche et du cadre théorique. De plus, l'approche qualitative permet une certaine flexibilité lors de la collecte de données, ce qui permet plus facilement de voir émerger de nouveaux éléments de réponses qui n'auraient pas été considérés au départ.

La stratégie générale de recherche consiste donc à comparer des cas multiples dans le but de mettre en lumière les décisions de commercialisation, pourquoi elles ont été prises, comment elles ont été réalisées et quel en a été le résultat (Yin 1994). Les chercheurs tentent de découvrir des convergences entre plus d'un cas. L'analyse de cas multiple répond bien à la problématique de recherche car elle requiert un plus grand contrôle du champs d'investigation au niveau de la détermination des unités d'analyse (chaque cas sera présélectionné) de même qu'au niveau de l'instrumentation pour recueillir les observations, soit via un guide d'entretien semi-rigide. (Lessard, Goyette et Boutin 1990).

Afin de voir comment l'exécution des activités marketing et l'utilisation de la connaissance du marché sont utilisées pour une innovation de *marché*, et si elles diffèrent selon la performance du produit, la stratégie consiste à fixer le type d'innovations et la variable performance. Tous les cas étudiés sont présélectionnés pour s'assurer qu'il s'agit d'innovation *de marché* avec une performance connue, correspondant à un succès ou à un échec. Plus précisément, on s'est assuré, au départ, que le cas étudié était bien un succès ou un échec. On peut ainsi se concentrer sur l'analyse des variables exécution marketing et connaissance du marché pour une innovation *de marché*. Dans la partie qui suit, les éléments

du design de recherche sont présentés, les mesures utilisées, les stratégies de validation ainsi que le plan de collecte des données.

## 5.2 DESIGN DE RECHERCHE

Les chercheurs ont utilisé un design de recherche deux par deux (2X2), c'est-à-dire que deux projets (appelée ici innovations) ont été sélectionnés (un succès et un échec) dans deux entreprises appartenant à la même industrie. Des entrevues en profondeur ont été effectuées auprès des intervenants ayant participé au développement et à la commercialisation des deux innovations. En comparant les résultats obtenus entre les deux entreprises, une convergence des résultats a été cherchée afin de voir s'il y avait répliation des décisions face à l'innovation *de marché* dans deux entreprises différentes. Cette même logique de répliation a également été recherchée entre le succès et l'échec pour faire ressortir les différences.

### 5.2.1 Unité d'analyse

L'unité d'analyse devait correspondre au cas particulier étudié. Il s'agissait du projet ou de l'innovation qui a été lancée par l'entreprise. Plusieurs recherches sur les facteurs de succès et d'échec laissaient les personnes interrogées choisir les projets qui seraient étudiés de façon totalement subjective (Montoya-Weiss et Calantone 1994), ce qui pouvait causer un biais relatif aux particularités du projet rapportées. Les gestionnaires essayaient, par exemple, de prendre un projet qui les avait particulièrement marqué et qui ne représentait pas nécessairement le type de projet généralement développé dans l'entreprise. Rappelons que l'objectif de cette étude qualitative n'était pas d'obtenir un échantillon représentatif de tous les projets de l'entreprise mais plutôt de s'assurer que l'unité d'analyse était bien une innovation de type *marché*, c'est-à-dire une innovation située à l'extrémité du continuum nouveauté du marché. Ainsi, un nouveau produit situé à l'extrémité du continuum technologie serait accepté pour l'étude pour autant qu'il est également situé à l'extrémité du continuum nouveauté du marché. Pour s'en assurer, chaque projet potentiel a été mesuré sur deux dimensions : nouveauté de marché et nouveauté technologique de l'innovation. Cette mesure a été développée par Cooper et Kleinshmidt (1991). Elle est expliquée à la section « Mesure du degré d'innovation ».

### 5.2.2 Stratégie d'analyse des données

En se basant sur la revue de littérature, deux *patterns* rivaux ont été développés. En s'inspirant de l'approche des *matching-pattern* (D.Campbell cité par Yin 1994), l'analyse des traces a

permis d'associer les résultats à l'un des patterns plus qu'à l'autre. L'approche par *matching patterns* consiste à relier plusieurs informations d'un même cas à une proposition théorique. Pour la problématique de ce mémoire, la proposition théorique (à priori) correspond à l'application des facteurs exécution marketing et connaissance du marché tel qu'ils sont définis par les nombreuses études qui les ont identifiés (telles que Cooper 1979, 1991, 1994.). Dans cette proposition, l'exécution des activités marketing et les processus de connaissance du marché sont différents selon la performance du nouveau produit. Au contraire, la proposition rivale indique que les actions marketing de commercialisation d'une innovation de marché sont les mêmes et n'influencent pas la performance du nouveau produit. Ces deux patterns sont illustrés plus loin dans la section : Choix des techniques d'analyse des données.

### Mesures utilisées

Afin de qualifier les unités d'analyse qui ont été sélectionnées, des mesures quantitatives ont été utilisées. Pour le type d'innovations, il s'agit des deux mesures développées par Cooper et Kleinshmidt en 1991. Pour mesurer la performance du produit, les mesures développées en 1995 par les mêmes auteurs ont été utilisées. Ces mesures sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

### 5.2.3 Mesure du degré d'innovation

Cooper et Kleinshmidt (1991) ont développé une mesure empirique du degré d'innovation d'un nouveau produit évalué selon son degré de nouveauté sur deux axes : marché et technologie. Ces mesures sont basées sur un modèle à 6 catégories développé par Booz-Allen et Hamilton (1982)<sup>21</sup>. La mesure de la nouveauté du marché est fidèle avec un alpha de Cronbac de 0.827 tandis que celle du degré de la nouveauté technologique l'est avec un alpha de Cronbac de 0.774.

Les auteurs n'ont pas publié les tests accomplis pour valider leur mesure. Pour augmenter la validité de contenu de ces mesures, le test suivant a été effectué : 5-6 personnes connaissant le domaine du marketing industriel ont été interrogées sur la compréhension de la traduction des mots utilisés dans l'échelle originale. Pour l'échelle de la nouveauté du marché les mots des questions sont :

- ◆ Nouveau client pour la firme;
- ◆ nouveau compétiteur;

---

<sup>21</sup> Cité dans l'étude de Cooper et Kleinschmidt de 1991.

- ◆ nouveau besoins comblés;
- ◆ nouvelle force de vente;
- ◆ nouveau type de publicité/promotion; et
- ◆ nouvelles méthodes d'étude de marché.

Pour l'échelle de la nouveauté technologique, les mots utilisés sont :

- ◆ Nouvelle catégorie de produit pour la firme;
- ◆ nouvelle technologie pour la firme;
- ◆ nouveau travail au niveau de l'ingénierie et du design; et
- ◆ nouveau processus de production pour la firme.

#### 5.2.4 Mesure de la performance

La majorité des études portant sur les facteurs de succès et d'échec mesurent la performance sur un continuum unidimensionnel, comme la performance financière. Cependant, la performance d'une innovation est en réalité déterminée par plusieurs dimensions (Cooper et Kleinshmidt 1987). Mise à part la dimension financière, notons la fenêtre d'opportunité ouverte par l'innovation de même que son impact sur les parts de marché de l'entreprise. Afin de considérer l'ensemble des possibilités<sup>22</sup> pour sélectionner les cas étudiés dans ce mémoire, trois mesures de performance indépendantes ont été utilisées : résultats financiers, la fenêtre d'opportunité et la variable temps (voir annexe A). La dimension performance financière est mesurée par 4 questions : 3 avec des échelles de 0 à 10 et une question nominale. Cette dernière est une question directe à savoir si oui ou non le produit est considéré comme un succès. Les trois autres portent respectivement sur le taux de profitabilité, le succès technique et l'impact de l'innovation sur l'entreprise.

Dans l'environnement high-tech, la variable temps doit être considérée par les entreprises pour faire face à la turbulence qui caractérise ces marchés. Dans leur étude auprès de 103 projets d'innovation dans des entreprises de l'industrie chimique, Cooper et Kleinschmidt (1995) ont montré empiriquement que deux dimensions différentes déterminent la performance d'un nouveau produit : la dimension financière et la dimension temps. De plus, les caractéristiques des projets qui performant sur ces deux dimensions sont différents, de sorte qu'il est presque impossible pour une innovation de performer sur les deux dimensions. Dans le cadre de cette recherche, la dimension temps est donc mesurée par deux dimensions

<sup>22</sup> Dans le cas où les facteurs de succès sont déterminés par une mesure de la performance unidimensionnelle, cela veut dire que les facteurs identifiés ne sont valides que pour cette mesure particulière considérée. Dans la majorité des cas, il s'agit du succès financier.

avec des échelles de 0 à 10 concernant l'efficacité du temps d'aboutissement du projet et le respect de l'échéancier<sup>23</sup>.

Dans une étude précédente portant sur 203 nouveaux produits industriels, Cooper et Kleinschmidt (1987) avaient identifié deux autres dimensions indépendantes du succès, autre que la performance financière, soient la fenêtre d'opportunité et l'impact sur le marché. La dimension impact sur le marché étant relative aux variations dans les parts de marché de l'entreprise, elle n'a pas été utilisée pour qualifier les cas étudiés. La dimension fenêtre d'opportunité, quant à elle, est reliée à l'émergence d'un nouveau marché. Cette dimension est mesurée par deux questions avec des échelles de 0 à 10 portant sur une opportunité créée pour une nouvelle catégorie de produit d'une part et pour un nouveau marché d'autre part.

### Critères de choix

Dans le cadre de ce mémoire, un projet était choisi comme unité d'analyse s'il obtenait un score moyen situé dans 70% des notes supérieures ou si, au contraire, son score était situé dans le 30% des notes inférieures<sup>24</sup>. Pour être considéré un succès, le projet devait performer sur au moins 2 dimensions sur 3. Tandis que pour être considéré un échec, celui-ci devait obtenir des scores moyens faibles pour au moins 2 dimensions de performance sur 3. De plus, d'un côté pratique, les projets très différents risquaient de performer différemment sur les trois mesures de performance. En imposant ce barem, on augmentait les chances d'obtenir des cas extrêmes, véritablement des succès ou des échecs. La liste des questions posées aux gestionnaires pour qualifier leur projet se trouve à l'annexe B.

### 5.3 ÉCHANTILLONNAGE

Pour cette étude comparative de cas, on a procédé à des entrevues semi-dirigées d'une durée de 1h à 2h. Dans la majorité des entreprises high-tech, le temps est une ressource excessivement rare, de sorte que trouver des participants qui acceptent de consacrer quelques heures à cette étude était une étape qui dépendait beaucoup des contacts établis au préalable et de la relation qui existait entre le contact et les membres de l'équipe de recherche. On a tenté d'obtenir le meilleur échantillon possible étant donné ces contraintes. Dans cette optique, les personnes rencontrées occupent différentes fonctions dans l'entreprise et ont toutes participé au développement et à la commercialisation de l'innovation.

<sup>23</sup> Traduction libre de *time efficiency how speedy and time efficiently this project was undertaken*

<sup>24</sup> Les notes moyennes de tous les répondants prospects ont été calculées et divisées en quartile. Les succès se situent dans les quartiles supérieurs et les échecs dans les quartiles inférieurs.

Le nombre de personnes variait en fonction de la grosseur et de la structure organisationnelle de l'entreprise choisie. Deux cas, un succès et un échec, ont été choisis au préalable et devaient correspondre à une innovation de type *marché*. Les critères de sélection des personnes interrogées étaient les suivants :

- ◆ Le gestionnaire a été responsable de plusieurs étapes reliées au lancement de l'innovation entre le début du processus de développement jusqu'à l'entrée sur le marché; OU
- ◆ Le gestionnaire a été responsable du développement de l'innovation à plusieurs étapes pendant le processus; OU
- ◆ La personne a été impliquée dans au moins une activité qui touchait le développement, et/ou la commercialisation de l'innovation soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur.

Un questionnaire préliminaire a été envoyé avec une lettre d'introduction afin que l'entreprise répondante puisse identifier objectivement les deux projets qui ont fait l'objet de l'étude, de même que les personnes qui accepteraient de participer à l'entrevue. Au moins 2 personnes ayant travaillé sur le projet devaient participer à l'entrevue. Ainsi, 6 personnes au total ont été rencontrées. Elles occupaient toutes des positions stratégiques directement liées au développement ou à la commercialisation du produit. Les positions occupées étaient les suivantes : présidence, vice-présidence R&D, direction du marketing, direction du produit, direction des ventes du produit ou consultant externe attiré au produit. Rappelons que pour les besoins de l'étude, une innovation était considérée comme un succès si son score moyen était situé dans l'intervalle correspondant à au moins 70% des scores les plus élevés et ce pour au moins 2 mesures de performance. Les unités d'analyse considérées comme échec ont obtenu, de leur côté, des notes moyennes situées dans l'intervalle correspondant à 30% et moins des notes les plus basses.

#### 5.4 CHOIX DES TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES

Le contexte de cette étude qualitative a requis l'utilisation d'entrevues semi-dirigées dans le but de laisser émerger d'autres éléments qui auraient été omis du guide d'entrevue, autrement dit des éléments qui n'apparaissaient pas dans la proposition théorique initiale. Rappelons que l'objectif de ce mémoire est de comprendre un phénomène particulier et non de chercher à faire une généralisation statistique d'un phénomène connu. Les transcriptions obtenues comme données brutes ont été synthétisées avec le logiciel Info-Dépôt. La vérification des

hypothèses dépendait de la possibilité de relier les résultats à une des deux propositions décrites plus bas.

Pour vérifier les hypothèses de l'étude (1 et 2), l'analyse des traces à l'aide de la grille d'analyse et la comparaison des résultats entre les succès et les échecs ont permis d'indiquer si les activités décrites correspondaient aux variables exécution marketing et connaissance du marché tel que définis dans les études les ayant identifiées.

Les figures suivantes présentent les deux *patterns*, théorique et rival qui ont servi à vérifier les hypothèses de recherche.



### Figure D Proposition théorique

Pour la commercialisation des innovations *de marché* les variables connaissance du marché et l'exécution des activités marketing sont utilisées telles que décrites dans la littérature et leur utilisation influence la performance du produit en ce sens qu'il y a des différences notables dans leur application selon qu'il s'agisse d'un succès ou d'un échec.

	Succès		Échec
Telles que définies dans la littérature	Exécution marketing	<del>—</del>	Exécution marketing
	Connaissance du marché	<del>—</del>	Connaissance du marché

VS

### Figure E Proposition rivale

Pour la commercialisation des innovations *de marché*, les variables connaissance du marché et l'exécution des activités marketing sont utilisées de la même manière et n'influencent pas la performance du produit en ce sens qu'il n'y a pas de différences notables entre un succès et un échec.

	Succès		Échec
Telles que définies dans la littérature	Exécution marketing	—	Exécution marketing
	Connaissance du marché	—	Connaissance du marché

## 5.5 PROCESSUS DE SÉLECTION DES RÉPONDANTS

Au total, 10 entreprises sélectionnées ont été contactées entre la mi-avril et le début de juin 1999 pour participer à cette étude. Le processus de sélection préalable était long car il impliquait une recherche de données secondaires pour chaque entreprise potentielle afin de bien cibler les projets susceptibles de se qualifier. Ainsi, pour chaque entreprise identifiée les étapes suivantes étaient accomplies (l'ordre pouvait varier) :

1. Identification de l'entreprise potentielle et analyse de données secondaires pour vérifier son potentiel de qualification avant de faire le premier contact.
2. Entrée en contact avec une personne ressource liée de près ou de loin à l'entreprise pour introduire les chercheurs à la personne de l'entreprise pertinente à l'étude. Un document qui résumait la proposition de recherche était envoyé à cette personne ressource.
3. Communiquer avec la personne contact dans l'entreprise et envoyer la proposition de recherche accompagnée du questionnaire de qualification.
4. Suivi des propositions envoyées afin de récupérer les questionnaires de qualification.

Trois entreprises ont accepté de remplir le questionnaire de qualification dans les délais demandés.

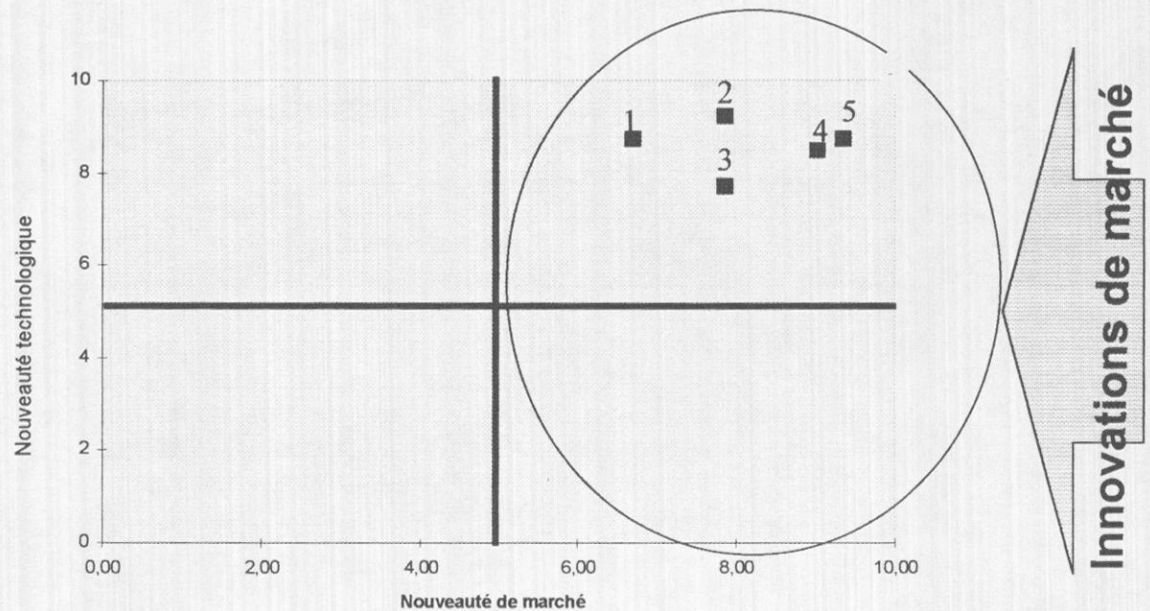
## 5.6 QUALIFICATION DES PROJETS

### 5.6.1 Degré d'innovation

Il est important de préciser au lecteur que les produits étudiés ont tous été vendus sur le marché. Afin de respecter la confidentialité des entreprises qui ont accepté de participer, ces dernières sont identifiées par les appellations Tech A, Tech B et Tech C. Les noms des produits à l'étude sont identifiés par une lettre et un chiffre. Par exemple, le produit A1 correspond à l'innovation 1 de l'entreprise Tech A, A2 correspond à l'innovation 2 alors que B1 correspond à l'innovation 1 de Tech B et ainsi de suite. De plus, pour faciliter la lecture, les produits ayant connu une meilleure performance ont été catégorisés en termes de succès. Les produits ayant connu une performance plus faible ont été catégorisés en termes d'échec. Dans le cadre de ce mémoire, la classification des produits à l'étude en tant que succès ou échec correspond essentiellement à la perception des gestionnaires et des dirigeants ayant participé à leur commercialisation.

Le graphique suivant présente le degré d'innovation de tous les cas qui ont été évalués par le questionnaire de qualification (voir annexe B).

**Graphique 1 Degré d'innovation des cas**



Légende :

1 A2	4 B2
2 B1	5 C1
3 A1	

Sur la dimension nouveauté de marché, les scores moyens de tous les cas se situent au-dessus de 6,7/10. Tous les produits se qualifient donc en tant qu'innovations *de marché*<sup>25</sup>. Les cas identifiés dans ce mémoire jouissent d'une certaine rareté. À titre de comparaison, Cooper et Kleinshmidt, dans leur recherche portant sur l'influence du degré d'innovation sur le succès ou l'échec de produits technologiques<sup>26</sup>, ont tiré leurs conclusions à partir d'un échantillon composé de nouveaux produits qu'ils ont classifiés selon trois niveaux, soit du moins innovateur jusqu'au plus innovateur (appelés « highly innovative product »). Ces derniers obtenaient des scores maximaux de 6,5/10 sur la dimension nouveauté de marché. Dans l'étude de ce mémoire, le score le plus faible parmi toutes les innovations de marché est de 6,7/10.

<sup>25</sup> Cooper et Kleinschmit *The impact of product innovativeness on performance*, Journal of product innovation management, 1991.

<sup>26</sup> Cooper et Kleinschmit *The impact of product innovativeness on performance*, Journal of product

De plus, en considérant les scores également élevés qu'ont obtenu les cas sur la dimension nouveauté technologique, tous les cas de l'échantillon sont, dans la perception des dirigeants interrogés, des innovations de marché à caractère *perturbant*<sup>27</sup>. Cette distinction entre la classification d'une innovation selon la perception des dirigeants versus celle que pourrait faire des experts du domaine, est importante dans la mesure où le cadre de recherche de ce mémoire se concentre à l'étude des variables marketing et non des variables technologiques liées à la commercialisation d'une innovation. En ce sens, la dimension nouveauté pour le marché sera considérée en priorité sur la dimension nouveauté technologique pour l'analyse subséquente des cas à l'étude.

---

innovation management, 1991.

<sup>27</sup> En 1997, Millier évaluait que ce type d'innovations équivalait à une proportion de 25 pour cent de tous les nouveaux produits industriels technologiques créés.

### 5.6.2 Performance

Le tableau suivant présente les résultats du questionnaire de qualification, au niveau de la performance de l'innovation, pour chaque cas identifié. Le questionnaire était rempli par un répondant qualifié pour participer à l'étude.

PERFORMANCE DES PROJETS ÉTUDIÉS (SCORES MOYENS)						
	Succès		Échecs		Non qualifié	
	Global	A2	B2	A1	B1	C1
Résultats financiers	4,8	8,33	5,67	4,00	4,00	3,50
Fenêtre d'opportunité	8,1	8,00	10,00	4,00	6,50	10,00
Respect du temps (variables temps)	4,3	7,00	6,50	2,50	2,00	4,00
Performance commerciale OUI/NON	OUI : 2 NON : 3	OUI	OUI	NON	NON	NON
Performance financière OUI/NON	OUI : 1 NON : 4	OUI	NON	NON	NON	NON
Performance totale	5,6	7,86	7,14	3,57	4,14	5,5
Quartile 70% +		√	√			
Quartile 50%						√
Quartile 30% -				√	√	
Dimensions x/3	Norme: au moins 2/3	2/3 dimensions succès	3/3 dimensions succès	3/3 dimensions échec	3/3 dimensions échec	N/A

Les chiffres du tableau représentent les scores moyens (de l'échelle de 0 à 10) pour l'ensemble des dimensions de chaque mesure de performance. La colonne de gauche présente les trois dimensions de performance utilisées, soient la performance financière, la performance du produit pour l'ouverture d'une fenêtre d'opportunité et la performance au niveau du respect du temps pour la mise en marché et le respect de l'échéancier. Ainsi, pour chacune des dimensions de performance, deux innovations, A2 et B2, ont obtenu des résultats qui dépassent ceux des autres projets, c'est-à-dire A1, B1 et C1.

La moyenne de performance de tous les cas est de 5,6/10. B2 et A2 ont obtenu des scores plus élevés tandis que A1 et B1 ont obtenu des scores plus faibles. C1 a obtenu un score équivalent à la moyenne, soit 5,5.

La partie du bas indique que les cas qui ont été choisis à titre de succès ont obtenu des scores situés dans 70% des notes supérieures alors que les scores des projets choisis à titre d'échecs se situaient dans 30% des notes les plus basses. Finalement, pour être sélectionnés à titre de cas succès ou à titre de cas échec, les projets devaient obtenir des scores de performance (positif ou négatif selon le cas), sur au moins deux des trois dimensions de performance.

Dans l'ensemble, parmi les cinq produits évalués, deux répondaient exactement aux critères établis pour se qualifier comme un succès et deux autres répondaient aux critères établis pour un échec. Il s'agit de deux produits (un succès et un échec) provenant de l'entreprise Tech A et deux autres (un succès et un échec) provenant de l'entreprise Tech B.

À la lumière de ces résultats, il est clair que B2 et A2 se qualifient à titre de succès tandis que A1 et B1 se qualifient à titre de cas échec.

C1 ne se qualifie pas à titre de succès ni à titre d'échec pour la présente recherche. Son score moyen de performance est près de la moyenne, soit 5,5 par rapport à la moyenne de 5,6. Individuellement, C1 a obtenu un score de performance satisfaisant sur seulement une dimension sur 3. En effet, ses scores moyens pour chacune des dimensions de performance sont plus bas sur le critère de la performance financière et sur celui de la performance de la variable temps. Cependant, sur le plan de la performance pour l'ouverture d'une fenêtre d'opportunité, il a obtenu le score le plus élevé de tous les projets. De plus, ses notes de performance se situent dans le quartile des notes moyennes, ce qui empêche de le classer à titre d'échec ou à titre de succès.

### **5.7 Présentation des cas**

Les gestionnaires rencontrés travaillent pour deux entreprises technologiques qui font du développement de logiciels dans deux marchés différents : Tech A œuvre dans le marché des ordinateurs Cyclomate sur le plan du "offloading" de données d'ordinateurs centraux à *pc* (*personal computer*) et Tech B offre des solutions de paiement électronique pour les entreprises sur Internet. Les paragraphes qui suivent présentent une brève description des entreprises de l'échantillon et chaque produit étudié est décrit sommairement afin de permettre au lecteur de relier les résultats de l'étude au contexte général de chaque cas. Pour

faciliter la lecture, il est important de préciser que les produits étudiés sont appelés *cas* ou *unités d'analyse* dans les sections suivantes.

### 5.7.1 Tech A

Fondée en 1990, Tech A est une compagnie Canadienne située au Québec. Ils ont pour mission d'offrir aux professionnels de l'informatique, qu'ils soient analystes, programmeurs ou gestionnaires de base de données, des solutions leur permettant d'augmenter la productivité et de réduire les coûts de développement. Tech A est également distributeur des produits d'une entreprise américaine, que nous nommerons ABC, qui offre des outils de développement spécialisés pour les ordinateurs d'un important fabricant américain. Pour les besoins du lecteur, nous ferons référence à ce fabricant américain avec les lettres XYZ. En plus des produits de ABC, Tech A offre une gamme de services professionnels tels que l'adaptation personnalisée des logiciels vendus, ainsi que l'installation et la formation. Les gens chez Tech A sont spécialistes d'un type d'ordinateur plus puissant qu'un micro-ordinateur, que nous nommerons pour les besoins de ce mémoire Cyclomate, ainsi que de son langage de programmation. Les deux produits qu'ils ont commercialisés, soient A1 et A2 sont tous deux destinés au marché des utilisateurs d'ordinateurs Cyclomate.

#### Cas 1 : A1

Les dirigeants de Tech A ont décidé de développer le produit A1 suite à l'application d'un des produits de ABC qu'ils distribuaient. Ce dernier est dédié seulement au monde des ordinateurs XYZ. Les dirigeants de Tech A voulaient offrir un outil semblable pour les programmeurs Cobol spécialisés sur les ordinateurs Cyclomate. Le développement du produit a débuté en 1993 et le lancement du produit a eu lieu en 1996 alors que son développement n'était pas complètement terminé. Le développement de A1 a connu des phases d'essais erreurs alors que le produit évoluait et s'ajustait au gré des erreurs rapportées par les clients ou des demandes de ces derniers. Les personnes interrogées chez Tech A estiment le montant investi dans le développement et la commercialisation de A1 à environ 1 million de dollars. De ce montant, 10% a été consacré spécifiquement aux efforts de commercialisation. Ces efforts consistaient essentiellement à des participations aux salons spécialisés pour les utilisateurs d'ordinateurs Cyclomate, des séminaires d'information, une cellule de télémarketing, une force de vente ainsi que des placements publicitaires dans une revue spécialisée et tout le matériel graphique présentant la compagnie et le produit.

Aujourd'hui, Tech A n'investit plus dans le développement de A1. Il est toujours utilisé par deux clients majeurs en Europe.

### Cas 2 : A2

A2 est une solution intégrée de 3 outils logiciels adaptés au monde Cyclomate pour permettre le passage à l'an 2000. Le principal problème que rencontraient les systèmes qui "ne passaient pas" l'an 2000 en est un d'espaces réservés pour les dates. Ainsi, plusieurs programmes informatiques écrits dans les dernières décennies ne prévoyaient que deux champs consécutifs pour la variable date étant donné que les deux premiers chiffres étaient, par défaut 1 et 9 (19), représentant le 20<sup>e</sup> siècle. Par exemple, dans un programme informatique, les chiffres 8 et 9 (89) dans les champs date signifiaient en réalité l'année 1989. Tous ces programmes informatiques étaient confrontés au problème que pose les années 2000 alors que leur nomenclature à deux chiffres ne permettait plus de distinguer si 00 signifiait 2000 ou 1900.

Des programmeurs du monde entier se sont mis à la tâche de retracer dans des trillions de lignes de code les endroits comprenant des dates, afin d'ajuster les espaces consacrés aux dates pour que les programmes puissent faire la distinction entre 1900 et 2000. Plusieurs outils pour retracer les variables de type date ont vu le jour depuis 1996. Le produit A2 accompli ce travail pour les programmeurs. Il présente deux caractéristiques uniques :

Il peut lire les programmes écrits en Cobol sur des ordinateurs de type Cyclomate et il incorpore une technologie permettant non seulement de reconnaître les champs de dates mais aussi ceux qui n'ont pas été définis comme tel par les programmeurs initiaux.

Ainsi, si un champ date a été nommé *Paul* en l'honneur de son créateur, au lieu des appellations de date standards, les outils de A2 pourront l'identifier. Ce dernier point est l'avantage principal de ce produit. Alors que la plupart des outils sur le marché permettent l'identification de 80% des champs de dates, A2 peut retracer jusqu'à 95% de ceux-ci.

A2 est vendu via le réseau de distribution de ABC et le contact préliminaire du client provient, dans la majorité des cas, de la force de vente de ABC. Les personnes interrogées estiment que le budget total de développement et de commercialisation de A2 est d'environ 200 000\$. Très peu d'argent a été investi pour les activités de commercialisation qui correspondaient essentiellement au matériel graphique et à la participation de Tech A aux salons spécialisées Cyclomate. A2 a généré des ventes beaucoup plus importantes que le



produit A1. Cependant, avec l'arrivée de l'an 2000, son cycle de vie est pratiquement terminé. Tech A a réutilisé la technologie développée pour A2 et A1 pour un nouveau produit offrant l'émulation de l'environnement Cobol Cyclomate sur un micro ordinateur (PC), ce qui garanti à l'utilisateur la vitesse et la facilité, à faible coûts du maintient de son système Cyclomate.

### **5.7.2 Tech B**

Tech B a été fondé en 1990 comme partenaire affilié à DEF Info Sys Inc. des États-Unis. L'entreprise Tech B, basée au Québec, possède un centre de recherche et de développement situé dans une autre ville de la province. Sa mission générale est d'être le plus important fournisseur de solutions de transactions libre-service en temps réel, permettant d'accéder à l'information ou d'effectuer des paiements et ce, de façon simple et sécuritaire. L'entreprise a trois activités majeures :

- a) Faire l'opération des réseaux de guichets à accès publique.
- b) Offrir des solutions et des accès universels aux guichets.
- c) Offrir des solutions de paiement électronique.

35 employés travaillent pour Tech B dans les deux succursales.

Depuis 1996, Tech B a développé une alliance avec une importante banque canadienne qui avait besoin de l'expertise de Tech B au niveau des solutions de paiements électroniques. En 1999, l'entreprise a conclu une entente de service avec une autre banque canadienne également au niveau du développement de leurs différentes solutions de paiements électroniques. Les deux produits qui ont été analysés sont : des guichets interactifs et une solution de paiement électronique pour Internet appelé ici respectivement B1 et B2, dans le but de respecter la confidentialité.

### **Cas 3 : B1**

Le produit B1 est un guichet interactif accessible dans certains endroits publics tels que les pharmacies, les terminus d'autobus ou les aéroports. Muni d'un écran tactile et d'une interface graphique simple, le guichet permet de faire un achat, d'obtenir du support technique, d'accéder aux services de ressources humaines ou d'envoyer une télécopie. Les transactions générées par le guichet sont gérées par un système central situé chez Tech B. La

combinaison d'un numéro d'employé et d'un NIP (numéro d'identification personnel) assure le même niveau de sécurité que le guichet automatique bancaire. Au Québec, à certains endroits on peut acheter son billet d'autobus via un guichet de Tech B ou alors payer la taxe de l'aéroport directement sur l'un des guichets Tech B.

Tech B offre également des services professionnels d'intégration des guichets ainsi que de développement ou d'adaptation d'applications pour les besoins spécifiques de leurs clients.

Les personnes rencontrées estiment que un million de dollars a été investi dans les guichets de Tech B pour leur développement et leur commercialisation. Lors du développement des guichets d'achat de billets d'autobus, Tech B a acquis une petite entreprise d'innovation technologique spécialisée dans les solutions de paiements électroniques pour les besoins de ce contrat. Cette dernière développait des applications logicielles personnalisées pour une importante banque canadienne. Une fois le logiciel destiné aux guichets d'achat de billets d'autobus terminé, Tech B a consolidé sa relation avec l'importante banque canadienne afin d'obtenir la certification lui permettant de servir d'intermédiaire entre les marchands et la banque pour les autorisations de paiements en temps réel. Tech B a également poussé plus loin le développement de sa technologie de paiement électronique, diversifié les applications qui lui sont reliées et c'est ainsi que la solution de paiement électronique pour Internet est née : B2

#### **Cas 4 : B2**

Avant de décrire la solution B2, il importe de présenter sommairement la solution intégrée de paiement électronique de Tech B.

Les marchands qui font payer leurs clients par transaction électronique, à l'aide d'une carte de crédit ou d'une carte de débit, doivent obtenir l'autorisation de la banque afin de prélever le montant d'argent demandé. Comme ces transactions sont effectuées à l'extérieur du réseau bancaire, à partir soit d'un guichet interactif (comme ceux de Tech B) d'un terminal de point de vente (pour les cartes de débit), d'un système téléphonique (type billetterie) ou alors à partir d'un site Internet, le flux de transactions doit être centralisées et ordonnées afin d'assurer la sécurité de la transaction et de communiquer au marchand l'autorisation accordée par la banque. C'est ce que fait le logiciel B2 de Tech B.

Tech B opère donc un serveur de paiement électronique qui sert en quelque sorte de lien entre les marchands et la banque. Dans ce contexte, B2 est le produit qui permet aux marchands d'avoir un lien avec la banque mais via leur site Internet.

L'avantage technologique principal qu'offre B2 est l'obtention de la confirmation de la transaction en temps réel. Concrètement, cela signifie que l'internaute qui fait un achat sur un site transactionnel à l'aide de sa carte de crédit, peut obtenir immédiatement la confirmation de sa transaction, au même titre qu'il l'obtiendrait s'il payait dans une boutique physique quelconque.

#### 5.8 COLLECTE ET DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES

Une méthode systématique et rigoureuse a été utilisée pour la collecte et le dépouillement des données afin d'obtenir des traces aussi fidèles que possible et de ramener au minimum les biais du chercheur (dû à une interprétation sommaire des données brutes). Ainsi le traitement des données comportait les étapes suivantes :

- ◆ Enregistrement, avec l'accord du participant, de chaque entrevue afin d'obtenir des traces les plus pures possible.
- ◆ Transcription intégrale de chaque entrevue.
- ◆ Écoute de chaque cassette d'entrevue afin de compléter et de vérifier la fidélité des transcriptions.
- ◆ Segmentation de chaque texte en unité de sens, c'est-à-dire un segment pour une idée exprimée par le répondant.
- ◆ Première réduction des données par codage de chaque segment. La grille de codification se trouve à l'annexe F.
- ◆ Seconde réduction des données qui consistait à structurer les données dans des matrices afin de procéder à l'analyse.
- ◆ Vérification des hypothèses de recherche par différentes stratégies.

### 5.9 VALIDITÉ ET FIDÉLITÉ DES TRACES

En ce qui concerne la validité et la fidélité, on désirait s'assurer de la validité des informations obtenues (appelées traces) et de l'interprétation de ces informations. La fidélité de cette recherche réfère à :

“...au degré selon lequel le résultat est indépendant des circonstances accidentelles de la recherche alors que le critère de validité renvoie au degré selon lequel le résultat est interprété correctement” (Lessard, Goyette et Boutin 1990 p.45).

On a procédé à une seconde écoute des cassettes d'entrevues en lisant les transcriptions. Les corrections apportées aux transcriptions ont permis d'augmenter la fidélité des traces.

On a tenté d'augmenter la fidélité des traces en croisant le contenu de l'information recueillie avec les notes d'entretien, les articles de presse, et d'autres données invoquées par une source autre que l'entrevue elle-même. Également, lorsque c'était possible, 1 personne qui était à l'extérieur de l'entreprise était interrogée. Ainsi, pour les deux cas, on a pu interroger 1 consultant externe à l'entreprise impliqué dans la commercialisation de ces produits. Pour deux autres cas, c'est un consultant externe ayant déjà travaillé avec l'entreprise concernée qui a été interrogé (ceci a permis de balancer les affirmations des personnes impliquées dans le projet qui pouvaient parfois être exagérées par leur enthousiasme).

De plus, pour valider le guide d'entrevue, il a été présenté à 3 gestionnaires d'entreprise en technologie ayant un profil semblable aux répondants et tous leurs commentaires sur la compréhension et la clarté des questions ont servi à modifier le guide en conséquence. Deux autres chercheurs ont également analysé le guide d'entretien afin d'uniformiser son interprétation par les répondants.

Sur le plan de la grille d'analyse, une procédure de contre codage a été utilisée pour valider les codes : un chercheur familier avec le domaine a codé les segments d'une entrevue avec la première version de la grille d'analyse. Cette codification a ensuite été comparée avec celle effectuée par un autre chercheur, directement impliqué dans l'étude. Pour chacun des codes où il y a eu divergence, un consensus devait être atteint afin de s'assurer de la bonne interprétation des éléments de la grille. L'entrevue test a ensuite été recodée avec la version finale de l'outil d'analyse. Sur le plan de la validité des interprétations, une triangulation a été effectuée. C'est-à-dire que l'interprétation des résultats obtenus a été présentée à une

personne externe à l'équipe de recherche afin que d'un point de vue objectif, elle contrôle les interprétations qui en ont été faites.

## **6. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

### **6.1 ANALYSE INTRA-CAS**

On s'attarde ici principalement aux activités marketing accomplies pour la commercialisation de ces innovations.

#### **6.1.1 Cas 1 et 2 de Tech A**

Tech A a conclu un partenariat avec l'entreprise ABC, auteur des produits ABC destinés à l'industrie de gros ordinateurs du fabricant XYZ, producteur des Cyclomates. Tech A est le concepteur de deux produits destinés à l'industrie des ordinateurs de type Cyclomate. A1 est un outil logiciel permettant aux programmeurs de transférer leur code sur des ordinateurs de type pc moins coûteux, à partir desquels ils peuvent continuer de programmer dans le même langage. A2 est un outil de conversion de programmes à l'an 2000 utilisant une technologie avancée de recherche de date pour les ordinateurs de type Cyclomate.

La synthèse et l'analyse des entrevues avec les dirigeants de Tech A a permis d'identifier un processus marketing de commercialisation pour leur produit succès A2, et un autre pour leur produit échec A1. Les figures et les paragraphes qui suivent présentent ces processus pour A1 et A2 ainsi que les principales différences dans les activités marketing qui ont mené au succès et celles qui ont mené à une performance plus faible.

Tableau 2 Commercialisation du cas 1

Activités marketing de commercialisation de A1
<b>Création initiée par R&amp;D</b>
Développement du produit initié par le responsable de R&D chez Tech A. suite au constat qu'aucun produit n'existait pour accomplir sur un Cyclomate ce que l'outil A1 ferait pour les ordinateurs XYZ.
<b>Prototype élémentaire</b>
Création d'un prototype très primaire, la version 1.4.
<b>Salons spécialisés</b>
Participation à plusieurs salons spécialisés pour l'industrie Cyclomate.
<b>Prospection par liste d'utilisateurs</b>
Compilation d'une liste de clients Cyclomate et approche directe systématique client par client.
<b>Activités promotionnelles et membre d'un réseau</b>
En parallèle, différentes activités promotionnelles ont lieu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de séminaires d'information et d'utilisation du produit. La présentation était fait principalement à des gens techniques dans l'entreprise;</li> <li>• Placement publicitaire dans un magazine spécialisé pour l'industrie Cyclomate, le Cyclocrazy journal;</li> <li>• Site Internet pour présenter le produit et prendre des commandes.</li> </ul> Membre du réseau alliance Cyclomate. Manufacturiers Cyclomate, aide à la commercialisation de logiciels pour leur plateforme. Par exemple, fournir des salles pour démonstrations ou séminaires.
<b>Ventes d'essai</b>
Présentation du prototype à des clients pour essai dans leur entreprise.
<b>Phase essais erreur : raffinement du produit au besoin</b>
Phases successive de raffinement du produit à l'aide des problèmes rapportés par les clients : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendeurs promettaient plus que ce que le produit, ne pouvait accomplir dans sa phase de développement;</li> <li>• Plusieurs ventes ont échoué suite aux tests et à l'essai du prototype;</li> <li>• La réputation du produit a été ternie.</li> </ul>
<b>Rupture de la synergie marketing-R&amp;D</b>
Cette situation amène des conflits entre la R&D et le marketing/ventes, donc entre certains actionnaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ de 4 actionnaires sur 5.</li> </ul>
<b>Raffinement de l'approche de vente : contrôle du processus par R&amp;D</b>
Réajustement de l'approche de vente en passant par la R&D : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développeur principal analyse la problématique du client au préalable et décide si le produit pourrait être modifié ou pourrait évoluer afin de répondre à sa problématique. Il donne ensuite le feu vert au vendeur pour poursuivre la transaction;</li> <li>• Sondage de qualification client instauré;</li> <li>• Celui-ci permet de voir la compatibilité entre la solution demandée et celle qui est disponible.</li> </ul>
<b>Performance du produit plus faible que prévu</b>
Le produit n'atteint pas un niveau de finition acceptable et on ne peut le vendre à grande échelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• En moins de deux ans, la cellule de télémarketing est éliminée, les efforts de promotion et publicité cessent;</li> <li>• On assume le support pour les ventes résiduelles, selon les demandes ponctuelles.</li> </ul>

**Tableau 3 Commercialisation du cas 2**

Activités de commercialisation de A2	
<b>Création initiée par R&amp;D</b>	
Développement de A2 à partir de la technologie d'interprétation de code Cyclomate de A1 :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des faiblesses du produit d'ABC actuel et améliorations des processus de recherche de date (les dates à seulement deux champs posent problème pour l'an 2000)</li> </ul>	
<b>Salons spécialisés</b>	
Présentation du produit lors de la participation aux salons spécialisés Cyclomate :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de la concurrence et des solutions disponibles sur le marché du Cyclomate</li> </ul>	
<b>Efforts de vente conjoints avec partenaire entreprise ABC</b>	
Utilisation de la force de vente de ABC pour générer des contacts pour A2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ventes/marketing de Tech A se concentrent à convaincre les vendeurs de ABC de présenter leur solution A2 à leurs clients Cyclomate</li> </ul>	
<b>Activités promotionnelles: mailing + Internet</b>	
Mailing général à 900 membres du salon spécialisé d'utilisateurs de Cyclomate	
Investissement minimum en marketing et promotion (10-15 000 \$)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune publicité, pas de cellule de télémarketing, pas de séminaire d'information</li> </ul>	
Ventes par le biais du site Internet	
<b>Test et ventes d'essai</b>	
Tactiques de vente : Tech A passe un échantillon du code du client, trouve plus de dates que les concurrents, le client est convaincu.	
<b>Cycle de vie terminé et réutilisation de la technologie</b>	
Cycle de vie du produit se termine avec le passage du premier au deuxième millénaire.	
La technologie de A2 est récupérée pour le développement d'un nouveau logiciel de conversion destiné au monde Cyclomate.	

A1 et A2 ont suivi sensiblement les mêmes étapes de commercialisation, bien que lancés dans deux contextes différents : A1 sert aux programmeurs qui veulent améliorer leur performance de programmation. Il leur permet de remplacer ce qu'ils devaient faire manuellement par un outil logiciel qui l'automatise. Aux premiers abords, pour les clients, A1 apparaît avantageux, mais non essentiel.

A2 quant à lui arrive à un moment où la pression du temps est un critère déterminant du choix de la solution : tout le monde doit arriver à l'an 2000 en même temps.

Plus spécifiquement on voit que les approches de commercialisation diffèrent sur deux éléments principaux : la performance du produit à son lancement et le nombre d'activités marketing accomplies pour lancer l'innovation dont les dimensions des variables exécution marketing et connaissance du marché. Ces points de divergence sont présentés dans les paragraphes qui suivent.



◆ La performance du produit

A1 a été lancé alors que le logiciel était dans sa phase prototype très élémentaire. Aux dires de ses dirigeants, il n'était pas prêt pour la commercialisation. Cette situation a entraîné une modification de l'approche de vente et des conflits entre les gens de vente/marketing et les développeurs à la R&D. Chacun met la faute sur l'autre, et on se retrouve avec le dilemme de la poule et l'œuf : dans la version des gens de la R&D, ce sont les vendeurs qui promettaient davantage au client, que ce que le logiciel pouvait réellement accomplir dans sa version de l'époque. Le client, en essayant le produit, se rendait compte de la quantité de « bugs » à corriger et exigeait que ceux-ci le soient le plus tôt possible. De ce fait, les priorités des gens de R&D n'étaient plus de faire évoluer le produit pour l'achever, mais de corriger les bugs spécifiques au client à qui l'on a promis quelque chose.

Dans la version des gens de ventes/marketing, ce sont les développeurs de la R&D qui se faisaient trop rassurants en disant qu'on pouvait vendre sans problèmes et que si le besoin se présentait, le logiciel pourrait être corrigé.

Pris d'un côté ou de l'autre, le résultat est le même : le client fait confiance, essaie le produit, ce dernier ne résout pas son problème, le client perd confiance et n'achète finalement pas le produit. Pour les dirigeants de Tech A, c'est ce facteur qui est la principale cause de la piètre performance de A1. Ce constat va dans le même sens que la conclusion de Cooper dans nombre d'études sur les facteurs de succès et d'échec (1979,1991,1994) de nouveaux produits industriels : vendre un bon produit fonctionnel est la variable d'influence numéro 1 de la bonne performance de l'innovation.

◆ Connaissance du marché

La connaissance du marché fait référence à tous les processus qui permettent de générer et d'intégrer la connaissance sur le marché visé. Pour la problématique de ce mémoire, on s'est attardé à analyser les processus reliés à la connaissance du client et à la synergie entre le marketing et la R&D.

Pour la commercialisation de A1, Tech A a déployé des efforts considérables afin de recueillir de l'information sur les clients. Une approche systématique et planifiée était utilisée où 3 personnes appelaient les clients, sondaient leurs besoins à l'aide d'un questionnaire technique. Les informations étaient ensuite transmises à la R&D qui devait décider de la

concordance ("fit") entre le besoin et les capacités actuelles de A1. Les vendeurs communiquaient également avec la R&D pour ajuster leur stratégie de vente en fonction de l'évaluation du client.

Pour la commercialisation de A2, aucune activité de ce type n'a été fait. On en avait pas besoin, aux dires des dirigeants interrogés, étant donné que l'essai de la solution A2 se faisait chez Tech A. Le client envoyait un échantillon de son code, on le passait avec A2 et les résultats étaient renvoyés. Si ça lui plaisait, le client achetait.

#### Synergie entre le marketing et la R&D

C'est la synergie entre la R&D et le marketing qui a été le facteur le moins utile à la performance de A1 et de A2. La matrice connaissance du marché Tech A se trouve à l'annexe E, matrices détaillées. En effet, des mésententes se créaient entre la vision des ventes et celle de la R&D au niveau du discours qu'on devait tenir devant le client. De plus, cette situation est confirmée par la divergence d'interprétation qui existe entre le dirigeant interrogé responsable du marketing par rapport à celui responsable de la R&D. Finalement cette situation a été principalement responsable de la performance de A1 alors que pour A2, ça n'a pas affecté son succès.

En conclusion, pour commercialiser A1, Tech A a fait des activités afin d'accumuler des données clients. L'intégration et l'utilisation de cette connaissance dans Tech A a essentiellement servie à vérifier la faisabilité de la vente, dans une approche plutôt réactive. Tandis que pour A2, aucune activité n'a été accomplie pour accumuler ou intégrer de l'information sur les clients. A2 a tout de même obtenu une performance nettement supérieure à A1 : 7,86 par rapport à 3,57 (voir tableau performance des projets étudiés).

Ce résultat présente une ambiguïté dans la mesure où Li et Calantone (1998) concluaient que la variable *connaissance du marché* était déterminante de l'avantage produit et donc du succès, alors que dans le cas de Tech A et de leurs innovations *de marché*, l'utilisation de ces processus pour A1 n'a pas mené au succès alors que pour A2, la performance du produit n'a pas nécessité l'utilisation de la connaissance du marché.

#### ◆ Exécution marketing

Dans cette étude, la variable exécution marketing fait référence à *la nature d'exécution des activités marketing nécessaires à la commercialisation d'une innovation de marché*. Et 5

dimensions décrivent les activités marketing exécutées: l'analyse préliminaire du marché, la recherche (scientifique) sur le marché, les prototypes, les ventes d'essai et les activités de lancement.

Plusieurs activités de marketing ont été accomplies pour la commercialisation de A1 : télémarketing, salon, séminaires d'informations, publicités, tandis que A2 n'a profité que d'un mailing auprès de clients de l'industrie. Les montants investis sont également bien différents: entre 200 000\$ et 300 000\$ investis pour A1 alors que seulement 15 000\$ environ l'ont été pour A2.

En ce qui concerne l'exécution des activités marketing, la principale différence entre la commercialisation de A2 et celle de A1 sont les ventes d'essai. Pour A1, les clients essayaient le produit chez eux, avec leurs installations, sans supervision de Tech A. Pour A2, ce sont les gens de R&D de Tech A qui faisaient l'essai du produit pour le client.

L'analyse préliminaire du marché ainsi que la recherche scientifique du marché n'ont pas servi à la commercialisation de A1 ni de A2. La recherche scientifique de marché, pour sa part, n'a pas été nécessaire pour la commercialisation de ces deux innovations.

Le tableau suivant présente une synthèse des principales différences entre les activités de commercialisation de A2 par rapport à A1.

### 6.1.2 Synthèse des différences entre la performance de A1 et de A2

**Tableau 4 Différences entre A1 et A2**

A1	A2
<b>Alliance stratégique</b>	
Membres du groupe alliance : groupes de fabricants de produits Cyclomate qui ont aidé à la commercialisation	Alliance avec ABC : promotion de A2 via la force de vente de ABC.
<b>Connaissance du marché</b>	
Approche systématique par sondage auprès des clients. Proactif. Équipe de télémarketing	Aucune activité systématique permettant d'accumuler et d'intégrer de l'information sur les clients.
Informations techniques recueillies pour qualification du client	
Faible synergie entre les ventes/marketing et la R&D Mécontentes sur les promesses faites aux clients.	
<b>Exécution marketing</b>	
Vente d'essai par le client Le client installe le produit, l'essai, et rapporte les erreurs qui sont corrigées au fur et à mesure des demandes.	Vente d'essai par Tech A. Les tests étaient faits par Tech A, à leurs bureaux.
Activités promotionnelles diverses : Démonstrations, séminaires d'information, publicité dans journal spécialisé, brochures promotionnelles	Mailing à tous les clients connus de l'industrie Cyclomate.
<b>Qualité d'exécution des activités de lancement</b>	
Premiers sur le marché, mais vente du produit alors qu'il n'était pas fini.	Vente de la version qui a fait ses preuves à l'interne.

Les dirigeants ont soulevé quelques raisons qui expliquent les différentes performances entre A2 et A1.

Il semble que la faible performance de A1 soit liée à deux choses principales, soient la performance technique du produit final qui n'était pas suffisante et le ciblage inadéquat des clients.

Pour A2, il semble que ce ne soit qu'une question d'être là au bon moment (*timing*) : offrir le bon produit au bon moment. En ce qui concerne plus spécifiquement les activités de marketing, on constate que Tech A a utilisé très peu d'activités marketing pour lancer A2, comparativement à A1. Pourtant, A2 a obtenu une performance supérieure (7,86 vs 3,57). Cependant, un des répondants affirmait que le succès de A2 aurait pu être plus grand s'il y avait eu plus d'activités promotionnelles, ce qui soulève l'hypothèse que le contexte de pression du temps dans lequel a été lancé A2 ait favorisé son adoption dans le marché.

Le tableau suivant présente la synthèse des facteurs expliquant la performance relative des deux produits, selon les dirigeants interrogés.

**Tableau 5 Facteurs de performance de A1 et A2**

Facteurs performance de A1	Facteurs performance A2
La capacité technique du produit "On a vendu ce qu'on va appeler du vapourware..."	Produit : technologie, prix "Ben en fait la technologie aussi euh ct'une bonne technologie pis c'est solide pis on a pas de problème" " Price, compare to the market, we were very competitive"
Ciblage inadéquat "on a pas su je pense, qu'on n'a pas parlé aux bonnes personnes dans les bons moments...on était des gars techniques, on parlait aux gars techniques"	

### 6.1.3 Cas 3 et 4 de Tech B

L'entreprise Tech B a conclu une entente de distribution et de revente exclusive des guichets interactifs de DEF Info Sys Inc. Ces guichets sont destinés à offrir différents services interactifs tels que l'envoi ou la réception de télécopies ou alors la navigation sur Internet. Après avoir développé un système de paiement électronique efficace dédié aux guichets d'achat de billets d'autobus, Tech B décide de pousser l'application de cette technologie et de concevoir une série de solutions de paiement électronique dont, la plus novatrice, celle pour Internet, B2.

La synthèse et l'analyse des entrevues avec les dirigeants de Tech B a permis d'identifier deux processus marketing de commercialisation. Le premier pour leur produit échec, le B1, et le deuxième pour leur produit succès B2. Les figures et les paragraphes qui suivent présentent les aspects marketing de ces processus de commercialisation pour B2 et pour B1, ainsi que les principales différences dans les activités marketing qui ont menées au succès de la solution de paiement électronique (B2) et celles qui ont mené à une performance plus faible des guichets interactifs (B1).

Tableau 7 Commercialisation du cas 3

<b>Processus général de commercialisation de B1</b>
Commercialisation: <i>foisonnement des applications</i> : guichet recèle une foule d'applications possibles, alors on vise plusieurs marchés, plusieurs clients qui pourraient bénéficier de cette technologie.
Entente de distribution des produits guichets de DEF Info Sys Inc
Début des années 1990, Tech B devient filiale de DEF Info Sys Inc pour la vente de guichets interactifs permettant d'envoyer des fax et d'en recevoir.
Développement d'applications pour le guichet
Le produit évolue énormément, entouré d'une équipe de développeurs et techniciens qui l'amène à un niveau nettement supérieur où il peut rendre une panoplie d'autres services tel que la réservation et l'achat de billets.
Prototypes du produit
Plusieurs guichets sont installés sur le marché et servent de laboratoire et de prototype pour la vente.
Équipe de vente : 2 personnes
Équipe de vente de 2 personnes. Activités de vente et de commercialisation ont été au hasard des événements.
Service téléphonique à la clientèle
Service à la clientèle pour répondre aux besoins techniques, d'utilisation ou d'informations.
Sondage profil des utilisateurs
Un questionnaire est posé aux utilisateurs qui appellent et les données sont colligées sur les habitudes d'utilisation et les profils socio-démographiques des utilisateurs des guichets laboratoire.
Recherche d'autres applications du guichet
Raffinement technologique du guichet pour lui donner plusieurs valeurs ajoutées. Efforts de vente pour vendre l'application du guichet à valeur ajoutée à d'autres type de clients. Manque de ressources. Le marché ne réagit pas adéquatement : ils sont emballés par la technologie, mais ils n'ont pas les ressources pour se payer le réseau de guichet.
Constat : mauvaise cible d'attaque pour la vente
Mauvaise cible dans l'organisation lors de la vente. Les gens sont emballés, mais ils ne n'ont pas le pouvoir décisionnel pour signer le chèque.
Salon des affaires
Participation au salon des affaires pour présenter le guichet à valeur ajoutée.
1996 Vente majeure : à une entreprise de transport
1996 : Première vente d'un guichet avec une utilité transactionnelle évidente : achat de billets. Un client important (Voyageur) fait une commande importante de guichets à condition qu'il soit possible de payer les billets directement avec le guichet.
Tentative d'une application universelle des guichets
Tentative ensuite de rentabiliser la R&D impliquée dans le développement de ce guichet transactionnel.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise d'informations sur l'utilisation du guichet par observation.</li> <li>• Raffinement du guichet pour le rendre parfaitement compatible avec Internet et plus générique.</li> </ul>
Repositionnement d'opérateur à développeur de solutions
Réalignement de la stratégie de vente : d'opérateur de réseau de guichets Tech B choisi d'être un fournisseur de solutions pour des guichets interactifs.
Découverte de l'opportunité des solutions de paiement électronique : virage B2
Découverte d'une nouvelle opportunité qui semble avoir un potentiel plus tangible: paiement électronique.
Réalignement des ressources de développement et marketing vers ce nouveau produit qui deviendra B2.

Tableau 8 Commercialisation du cas 4

<b>Processus général de commercialisation de B2</b>
Commercialisation <i>Moule à gâteau</i> “ cookie cutter it and market it over and over again ”. Faire une alliance stratégique avec un plus gros. “ Live it up to the bank. Interact and work with them ”.
<b>Développement</b>
Développement initié par une demande du client majeur (transporteur) pour une solution de paiement électronique.
<b>Recherche application client</b>
Une fois le produit B2 en main : recherche de clients qui utiliseraient cette application (1997).
<b>Ciblage</b>
Cibles primaires identifiées par l'expérience et l'expertise des gens à l'interne, ça semble évident : les fournisseurs de service Internet (FDS) qui veulent offrir le transactionnel à leurs marchands.
<b>Ventes par dirigeants</b>
Tentatives pour former une équipe de vente : manque de ressources financières pour engager, premières ventes sont faites par le président et le vp R&D. Période où Tech B accepte plusieurs contrats uniques de développement personnalisé pour subvenir aux besoins de l'entreprise.
<b>Efforts de vente 1 à 1</b>
Les efforts de ventes sont essentiellement une approche directe client par client à partir d'une liste des FDS (fournisseur de service) à travers le Canada.
<b>Alliance avec une importante banque canadienne</b>
Alliance officielle avec une importante banque canadienne. Cette alliance stratégique donne de la crédibilité à Tech B et à son produit B2. De plus, la banque offre un bassin plus important de clients à Tech B pour sollicitation. Selon les demandes de leurs clients, les représentants de la banque réfèrent de nombreux clients à Tech B (1998).
<b>Salon spécialisé</b>
Tech B participe à un salon spécialisé avec la banque dans une grande ville canadienne où elle présente B2.
<b>Formation équipe de vente : 5</b>
Embauche d'une équipe de vente équivalente à 5 vendeurs.
<b>Segmentation du marché verticalement.</b>
Clients fournisseurs de service, grandes corporations, PME, gouvernement, références de la banque. Chaque vendeur est responsable de la sollicitation des clients de son segment vertical. Sollicitation directe à partir de liste et travail conjoint avec la banque pour certain client référé.
<b>Brochures promotionnelles</b>
Production en parallèle de documentation explicative de la solution B2 et des solutions connexes.
<b>Raffinement du produit B2</b>
Raffinement de la solution et de l'approche de vente selon l'expérience acquise avec les premières ventes. Raffinement au niveau de la solution offerte : d'une solution complète logiciel + équipements on passe à une solution payable à la transaction. Ce raffinement a permis de s'ajuster aux plus petits clients.

Raffinement tactique de vente : <i>marketing requirement analysis</i>
Un autre raffinement au niveau de la stratégie de vente : <i>marketing requirement analysis</i> où on qualifie tout d'abord le potentiel que représente ce client pour ensuite développer la proposition de vente AVEC ce dernier, selon sa problématique particulière.
Client majeur GHI
1999 : Entente avec une autre banque, GHI, où Tech B est chargé de développer et d'offrir la solution de paiement électronique.

#### 6.1.4 Principales différences entre la commercialisation de B2 et de B1

On dénote d'importantes différences sur presque tous les plans des activités de commercialisation, soient sur les plans de la connaissance du marché, de l'exécution des activités marketing. De plus, des tactiques marketing, différentes des activités marketing des deux variables des hypothèses 1 et 2, ont également été identifiées.

##### ◆ Connaissance du marché

Les différences entre B2 et B1 touchent la façon dont les informations sont recueillies, le type d'informations amassé et l'utilité de ces données pour la commercialisation du produit.

##### Connaissance client

Au niveau de la connaissance client, les gestionnaires de Tech B ont essentiellement recueilli de l'information technique sur l'utilisation des produits. Pour les deux produits, leur approche était plutôt réactive et artisanale. Lorsqu'un client se présente et est intéressé par le produit, on effectue une analyse technique pour voir comment le produit devrait être modifié pour répondre à ses exigences. Des informations supplémentaires sont alors demandées au client, saisies à l'aide de crayon et papier et, la plupart du temps, conservées par le vendeur qui est en contact avec le client. Tech B agit donc, sur ce plan, dans une logique de personnalisation.

La matrice *connaissance du marché Tech B* (annexe E) présente les résultats de cette analyse. La connaissance du client qu'a développé Tech B pour le produit B2 présente d'importantes différences avec B1. Premièrement, sur le plan de la méthode de collecte d'informations : pour B2, ils agissent lors de la rencontre de vente avec le client tandis que pour B1, ce sont les employés du service à la clientèle qui sondent les utilisateurs des guichets interactifs lorsqu'ils appellent pour du support technique. Deuxièmement la source des informations est fondamentalement différente d'un produit à l'autre : ce sont les clients acheteurs de B2 qui sont interrogés tandis que ce sont les utilisateurs de B1 (c'est-à-dire les utilisateurs des



guichets interactifs) qui répondent au sondage du service à la clientèle et non les entreprises qui achètent les guichets.

Ces actions conduisent Tech B à la situation suivante: pour l'innovation *échec* B1, la véritable information marketing sur le profil de la clientèle et sur leurs habitudes d'utilisation du produit, est recueillie pour la mauvaise clientèle, soient les utilisateurs des guichets (ex. consommateurs qui utilisent le guichet interactif dans les pharmacies pour envoyer des télécopies) au lieu des clients de Tech B, les entreprises qui achètent les guichets pour les installer dans les pharmacies (voir ex. précédent). Par contre, dans le cas de l'innovation succès, la solution B2, les clients acheteurs sont interrogés directement mais pour recueillir essentiellement de l'information technique auprès des gens techniques. La nature de l'information client est donc fondamentalement différente entre le produit succès B2 et le produit échec B1.

Finalement, l'utilisation de cette connaissance sert à améliorer les démonstrations aux clients pour les guichets tandis que pour B2, un comité dans l'entreprise utilise cette connaissance afin de faire la proposition de vente et d'identifier de nouvelles opportunités de marché.

#### Synergie entre le marketing et l'interface R&D

La synergie entre les personnes de marketing/ventes et les gens de recherche et développement est impressionnante chez Tech B. Pour les guichets comme pour la solution de paiement électronique, cette synergie est également présente. Comme le montre la matrice connaissance du marché Tech B (annexe E) les 3 personnes interrogées rapportent la même réalité. Les gens des deux départements travaillent en étroite collaboration et sont en communication quasi constante. Ainsi pour les guichets, toute demande de modification du produit est immédiatement transmise aux ingénieurs et effectuée peu de temps après.

Pour B2 ils ont raffiné la procédure : pour chaque vente potentielle, un chargé de projet voit à ce que l'information circule rapidement et complètement pour faire l'adéquation entre les besoins techniques du client et la solution qu'il achète. Une procédure qu'ils appellent "requirement analysis" est instaurée. Elle se déroule comme suit :

- 1) chaque client obtient une analyse technique de ses besoins;
- 2) une équipe analyse la faisabilité technique chez Tech B;

3) une équipe technique monte la proposition de vente; et

4) cette proposition finale est ensuite présentée au client par les gens de vente/marketing.

La force de cette synergie entre les ventes et la R&D provient de deux caractéristiques distinctives de Tech B :

1) Tech B est une petite entreprise où les ressources marketing de ventes et la direction de l'entreprise représentent souvent les mêmes personnes.

2) Les gens de Tech B agissent dans une logique de personnalisation. Étant donné que chaque vente dépend de la qualité de la personnalisation qu'ils donnent au produit, selon les exigences du client, cette synergie est essentielle à la survie de l'entreprise.

◆ Exécution marketing

Dans les cas des innovations *de marché* de Tech B, une des activités composant la variable *exécution marketing* n'a pu être accomplie étant donné la nature des produits à commercialiser. Il s'agit de l'activité *recherche scientifique sur le marché*. Tous les répondants interrogés chez Tech B, qu'ils aient travaillé à la commercialisation de B2 ou de B1, s'accordent à dire que cette étape n'a pas été accomplie car c'est un processus trop long, le marché change constamment ou ils ne savent pas exactement où se trouvent les meilleures opportunités pour leur produit. Voir *l'exécution des activités marketing Tech B* (annexe E). Il semble que pour les deux cas d'innovations de marché de Tech B, les dirigeants n'ont pas cru bon d'utiliser la recherche scientifique sur le marché. Dans leurs explications, ils ont mis de l'emphase sur les limites de la recherche commerciale scientifique traditionnelle, ayant la perception que c'est un processus long. Ils justifient leur action en ajoutant que le marché change constamment. Dans un contexte de commercialisation d'une innovation de marché telle que B2, il est difficile d'appliquer les préceptes de recherche commerciale.

L'autre similitude entre la commercialisation de B2 et celle de B1 est l'absence d'activités diversifiées de lancement tels que du placement publicitaire, des communications spécifiques au lancement du produit ou l'envoi d'outils promotionnels aux clients potentiels. Cependant, les salons d'affaires ont été bien exploités par Tech B et c'est de cette façon qu'ils ont officiellement lancé B1 et B2 sur le marché.

En résumé, sur le plan de l'exécution des activités marketing, les principales différences entre la commercialisation de B2 et celle de B1 se situent sur deux plans :

1. Le prototype auprès des clients : cette tactique représente l'essentiel de la mise en marché de B1 tandis que la commercialisation de B2 en est exempte.
2. La qualité d'exécution des activités de lancement au niveau des efforts de vente : B2 obtient un score d'utilité prédominant sur ce plan alors que B1 obtient un score inadéquat (voir matrice *Exécution des activités marketing Tech B* annexe E). En effet, pour la commercialisation de B2, Tech B s'est doté d'une équipe de vente où chaque vendeur devait solliciter le plus de clients possible. Les efforts de ventes étaient peut-être dilapidés par un manque de ciblage et une segmentation grossière, mais des efforts constants d'une équipe de 5 vendeurs étaient faits.

De plus, l'expérience acquise à la suite des premiers efforts de vente a servi à Tech B pour raffiner sa stratégie de vente. Ils ont développé un processus de qualification des clients potentiels d'une part et de personnalisation de l'offre de service d'autre part. Et les résultats démontrent que cela a été efficace (score de performance de 7.14 section *qualification des projets*). En ce qui concerne B2, les efforts de développement ont servi à rendre le produit le plus générique possible afin de couvrir le plus d'applications possibles. De plus, dans leur recherche de partenaires ou de gros clients, Tech B a vu tous ces efforts de ventes être dirigés vers la réalisation de prototypes destinés à préparer des propositions de services pour d'énormes contrats ou/et pour courtiser des clients à gros volume tels que d'importantes entreprises de télécommunications ou alors le gouvernement. Finalement, la concurrence d'entreprises renommées telle que IBM ou Bell a eu raison des efforts de titan de Tech B de sorte que presque aucun autre client potentiel n'avait été sollicité pendant ce temps.

Globalement, l'utilité de la variable exécution des activités marketing, telle que définie par Cooper (1979) pour des nouveaux produits industriels est plus faible pour B2 que pour B1. En effet, le score d'utilité de cette variable pour B2 est de 8/18 alors que celui de B1 est de 10/18. Cette différence quantitative est dû à deux activités qui ont été accomplies lors de la commercialisation de B1 et non dans la commercialisation de B2. Il s'agit des prototypes auprès des clients et de test marketing ou de ventes d'essai.

Ces résultats appuient l'hypothèse 1, à l'effet que les activités composant la variable exécution marketing, telle que définie traditionnellement, n'ont pas été utilisées de la même manière pour la commercialisation de B1 par rapport à celle de B2, ce qui semble avoir eu un effet sur la performance des produits.

### 6.1.5 Synthèse des différences entre la performance de B1 vs celle de B2

Le tableau suivant présente une synthèse des principales différences entre les activités de commercialisation de B2 par rapport à B1.

**Tableau 9 Différences entre B1 et B2**

B1	B2
Origine de produit différent	
Produit entièrement crée par Tech B selon leur vision des applications possibles pertinentes	Né de l'opportunité de rentabiliser un développement personnalisé pour un client
Alliance stratégique	
Tentative d'alliance avec des opérateurs de guichets ont échoué	Alliance avec une importante banque canadienne a réussi
Connaissance du marché	
Information recueillie auprès d'utilisateurs de guichets = consommateurs au lieu des clients.	Informations recueillies auprès des clients acheteurs.
Information client accumulée après la vente. Service à la clientèle qui sonde les utilisateurs qui appellent pour du dépannage ou de l'information.	Information client accumulée cas par cas sur les clients en processus d'achat Lors des rencontres de préparation de la proposition
Information de type marketing : habitudes, profils socio-démographique	Informations de type technique : compatibilité d'équipement avec le client et application de la solution paiement électronique.
Compétence marketing	
Prototype auprès des clients Laboratoire de plusieurs dizaines de guichets dans des contextes réels	Aucun prototype officiel, solution entièrement personnalisée
2-3 vendeurs avec des attaques tous azimuts	Effort de vente : 5 vendeurs avec des cibles précises (marché verticaux)
Tactiques de ciblage	
Mauvaise cible : technologues au lieu des décideurs	Clients innovateurs (early adopters)
Tactiques d'attaques	
Aucune tactique particulière : attaque tous azimuts	Collaboration avec le client pour personnaliser l'offre de service

Lors des entrevues on a demandé aux gens de Tech B d'identifier les principaux facteurs déterminants de la performance, bonne ou moins bonne, des deux produits. Le tableau suivant présente les facteurs de performance mentionnés par les 4 personnes interviewées.

Tableau 10 Facteurs de performance de B1 et de B2

Facteurs performance de B1	Facteurs performance B2
Pas de ciblage précis " ça été carrément d'essayer de "piffer" puis d'aller au "pifomètre" puis de déterminer où est-ce qu'il semblerait y avoir des applications pour notre technologie. "	L'explosion d'Internet et du commerce électronique " ultimately it is going to depend on the Internet ". " Parce que c'est du web "
Pas d'alliance stratégique pour commercialisation.	Premier arrivé sur le marché " Le fait qu'on a été les premiers dans la business "
Concurrence de grands joueurs " parce que la compétition là-dedans, c'est des très grands joueurs, c'est IBM... "	Barrières à l'entrée qui sont élevées comme de faire affaires avec une banque pour les autorisations de paiement. " ce n'est pas évident d'être certifié "

L'analyse des données indique que les dirigeants de Tech B croient que la performance de B2 est liée à des facteurs davantage contextuels et environnementaux qu'à des *bons coups* marketing. L'explosion d'Internet et les hautes barrières à l'entrée, inhérentes au commerce électronique, ont grandement favorisé le succès de B2. Pour la faible performance des B1, ce sont plutôt des facteurs liés aux marketing qui ont été soulevés et qui ont nui à la performance du produit. Les répondants ont mentionné l'impossibilité de faire une alliance stratégique avec un gros partenaire et les erreurs de ciblage.

La section suivante présente les résultats de la comparaison des activités de commercialisation entre les divers cas étudiés; les hypothèses de recherche sont vérifiées.

## 6.2 ANALYSE INTER CAS

La partie précédente a permis de décrire et de comprendre les différents processus de commercialisation des 4 cas étudiés. Dans les pages qui suivent, on s'attarde à explorer les similitudes et les différences entre les cas à succès.

Pour ce faire, on a élaboré une mesure qui permet de quantifier à posteriori les traces recueillies lors des entrevues. Cette procédure a permis aux chercheurs de structurer les données recueillies et d'obtenir une base de comparaison entre les cas étudiés pour vérifier les hypothèses de recherche.

La nature des données recueillies lors des entrevues permettait facilement de mesurer l'utilité des variables liées à l'exécution des activités marketing et à la connaissance du marché, dans le processus de commercialisation.

Afin de mettre en relation les cas étudiés, des matrices ont facilité les comparaisons entre les cas et ont servi à mesurer le degré d'utilité de chaque action marketing. L'*utilité* des variables à laquelle on fait référence dans cette analyse est définie par l'utilisation plus ou moins grande de cette variable, ou de cette activité, par rapport à l'ensemble des activités marketing accomplies lors du lancement de l'innovation. Par exemple, pour la commercialisation du même cas, si les témoignages provenant de plusieurs entrevues indiquent que l'utilisation d'un prototype du produit auprès d'un client a prédominé sur l'utilisation de la recherche marketing préalable au lancement, la variable *prototype auprès d'un client* obtiendra une note d'utilité plus élevée que la variable *recherche marketing*.

Pour obtenir une mesure objective à travers les projets, des notes d'utilité ont été accordées aux différentes variables selon les règles suivantes :

- (0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation;
- (1) Peu utilisée : L'activité a été accomplie mais d'une façon superficielle et n'a pas contribué au succès, ce n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation;
- (2) Utilisée: L'activité a été accomplie selon la définition théorique et s'est montrée utile pour la commercialisation;
- (3) Prédominante : L'activité a été déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

### **6.2.1 L'influence de la nature de l'exécution des activités marketing sur la performance de l'innovation**

L'hypothèse 1 s'énonçait ainsi :

H1 : La nature de l'exécution des activités marketing influence la performance d'une innovation de marché.

La matrice du tableau 11 met en relation l'utilisation de la variable exécution marketing dans le processus général de commercialisation de B2 et de A2, les deux cas succès étudiés. Les premières colonnes présentent les dimensions de la variable pour lesquelles des activités ont été identifiées (analyse préliminaire du marché, recherche marché, prototype client et test

marketing/vente d'essai). Dans cette recherche exploratoire, le guide d'entrevue a été conçu de façon à laisser émerger de nouvelles informations. Ainsi, d'autres activités marketing différentes de celles prévues dans le cadre de la définition des variables à l'étude ont été identifiées et analysées. Les deux dernières colonnes présentent ces activités de lancement qui ne faisaient pas partie du cadre théorique et qui ont été identifiées suite à l'analyse des données. Il s'agit de la participation et l'utilisation de salons spécialisés et de l'utilisation d'une force de vente directe.

La matrice du tableau 12 met en relation l'utilisation de la variable exécution marketing dans le processus général de commercialisation de A1 et de B1, les deux cas échec étudiés. Pour ces cas également des activités de lancement qui ne faisaient pas partie du cadre théorique ont été identifiées suite à l'analyse des données. Il s'agit de la participation à des salons spécialisés, de l'utilisation d'une force de vente et d'activités promotionnelles spécifiques. Ces variables ont également été analysées.



Tableau 11 Exécution marketing A2 et B2

EXÉCUTION MARKETING				ACTIVITÉS DE LANCEMENT		Scores totaux
Analyse préliminaire marché	Recherche marché	Prototype client	Test marketing/vente d'essai	Salons spécialisés	Force de vente	
A2 (cas 2) "Donc je savais que avec la technologie XYZ on était un pas en avant de la compétition." (1)	"We made the assumption (turned out to be a correct one) that if we were going to make Cyclomate code work with the ABC code.. in terms of year 2k then we should have a succes"(0)	Aucun prototype, le produit est final avant son lancement (0)	Essai à l'interne pour prouver la capacité technologique du produit (2)	Participation récurrente au salon spécialisé Cyclomate et contacts de vente (2)	(1) Aucune force de vente attirée, prospection par dir. Marketing + contacts des vendeurs de Micro focus	6/18
B2 (cas 4) Connaissances par l'expérience. Identifier des cie qui ont des besoins qui correspondent à l'application de leur produit (2)	Trop long, accumule info constamment par Internet (0)	Aucun prototype. C'est la vente d'une solution qui doit être adaptée avant l'utilisation. (0)	Pas utilisé. L'offre de service est développée avec le client. Le produit doit être acheté avant l'utilisation. (0)	Participation avec la banque dans une importance ville canadienne (1)	(3) 1 vendeur par segment de marché, approche de prospection	6/18
Score global d'utilité des variables <i>compétence marketing</i> pour les innovations succès						12/36

Légende de l'attribution des scores d'utilité :

- (0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.
- (1) Variable peu utilisée : L'activité a été accomplie mais d'une façon superficielle, elle n'a pas contribué au succès, n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation
- (2) Variable utilisée: L'activité a été utilisée selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation.
- (3) Variable prédominante : L'activité a été déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

Tableau 12 Exécution marketing A1 et B1

	EXÉCUTION MARKETING				ACTIVITÉS DE LANCEMENT			Scores totaux
	Analyse préliminaire marché	Recherche marché	Prototype client	Test marketing/vente d'essai	Salons spécialisés	Force de vente	Activités promotionnelles	
A1 (cas 1)	«on s'est dit, les besoins d'un programmeur Cobol qui soit dans le marché Cobol ou dans le marché IBM sont sensiblement les mêmes... » (1)	«Ça pas été recherche marketing et puis tout ça.» (0)	« A1 had proof of concept for the beta site, but it was much much work to get this ready vs the real product, so we abandon it. » (1)	«we give them a month or two months and they play around with the product, they make it work.» “the evaluations didn't go well” (3)	“we started up a marketing campaign by going to the Itug” (3)		Cellule de télémarketing et placements publicitaires, séminaires d'information et démonstrations (3) prédominant	11/18
B1 (cas 3)	Recherche des utilisateurs possibles des guichets par expertise gens internes. (1)	Aucune (0)	Laboratoire de 40 guichets à Montréal (3)	Guichets labo n'étaient pas systématiquement vendus (1)	Lancement officiel et 1re vente lors du salon des affaires (3)	Toutes les ressources pour 1 client (1)		9/18

Score global d'utilité des variables *compétence marketing* pour les innovations succès 20/36

Légende de l'attribution des scores d'utilité :

(0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.

(1) Variable peu utilisée : L'activité a été accomplie mais d'une façon superficielle, elle n'a pas contribué au succès, n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation

(2) Variable utilisée : L'activité a été utilisée selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation.

(3) Variable prédominante : L'activité a été déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

Les matrices précédentes montrent que les activités de la variable *exécution marketing*, dans l'ensemble, n'ont pas été prédominantes pour la commercialisation des innovations *de marché* étudiées. Sans considérer la bonne ou la mauvaise performance, certaines activités n'ont pas été utilisées pour aucun des 4 projets étudiés. C'est le cas de la recherche marketing. En effet, l'incertitude liée à l'application du produit est le facteur principal mentionné par les répondants pour ne pas avoir fait de la recherche. Par exemple, pour B2, toutes les personnes interrogées chez Tech B s'accordaient sur le fait que la recherche de marché " traditionnelle " n'était pas pertinente à leur réalité car ils perçoivent que c'est un processus long qui fournit des données désuètes. Par ailleurs, on peut supposer que cette situation n'est pas indépendante de la faible culture et du peu de connaissance marketing des PME rencontrées.

De plus, sur toutes les activités reliées à l'exécution marketing, seulement deux activités ont été prédominantes dans la commercialisation des innovations de marché. Il s'agit du prototype client qui a été l'activité prédominante pour la commercialisation de B1 (40 guichets prototypes ont été installés sur le marché) et du test marketing/vente d'essai, prédominant pour la commercialisation de A1 (le logiciel était installé chez le client et ce dernier pouvait l'utiliser, le tester pendant 2 mois). Ces produits n'ont pas connue une bonne performance comparativement à A2 et B2 pour qui aucune activités de la variable exécution marketing n'a prédominé dans la commercialisation.

Un fait demeure : les innovations *de marché*, particulièrement celles à caractère perturbant, causent une incertitude sur le plan du marché et sur le plan technologique, ce qui rend difficile l'utilisation d'activités marketing de planification. Dans le contexte des PME étudiées, cela s'est traduit par une commercialisation axée sur des tactiques marketing visant à attaquer le marché plutôt qu'à un processus stratégique planifié. Ce résultat concorde avec les conclusions de Beard & Easingwood (1996) à l'effet que les tactiques marketing qui consistent à prendre des actions concrètes et à réajuster le tir au fur et à mesure des développements, ont préséance sur les stratégies corporatives qui impliquent un temps de planification préalable. Cette situation se fait sentir particulièrement dans un contexte de marketing high tech où l'entreprise subit des changements continuels sur les plans de la technologie et du marché. En effet, dans une étude sur 123 commercialisations de nouveaux produits high-tech au Royaume-Uni, ce sont les tactiques marketing de positionnement et d'attaque qui ont été identifiées comme les plus utilisées pour des innovations à l'extrémité nouveauté du marché. Les auteurs partent du postulat que l'approche stratégique dans un environnement high-tech s'établit de façon ad hoc (Mintzberg et McHugh 1985 cité dans

Beard et Easingwood 1996). Il y aurait peu d'attention portée à la planification et le succès dans les marchés high-tech serait relié à la capacité de l'entreprise à modifier le mix du produit tout au long de sa commercialisation (Gilbert et Strebel 1989 cité dans Beard et Easingwood 1996).

Suite aux 15 entrevues avec des gestionnaires marketing d'entreprise high-tech, Beard et Easingwood (1996) ont recensé toutes les tactiques marketing utilisées selon quatre étapes du lancement : 1) préparation du marché, 2) ciblage 3) positionnement et 4) attaque<sup>28</sup>. Ces tactiques représentent des actions très précises entreprises pour le lancement des produits technologiques.

Plus précisément, cette utilisation de tactiques plutôt que d'activités marketing stratégiques et planifiées se reflète dans les résultats ci-dessous communs aux quatre cas analysés :

- L'analyse préliminaire du marché était une activité informelle qui provenait essentiellement de l'expérience des gens de l'entreprise. Aucune recherche scientifique du marché n'est utilisée pour planifier les approches de vente ou le positionnement marketing.
- Les entreprises voulaient trouver le plus rapidement possible l'application qui répondrait au plus grand nombre de clients sur leur marché. Ils accomplissaient donc des activités qui leur permettaient de vendre le produit ou, du moins, de le faire essayer par des clients. Ils étaient parfois si incertains de l'application du produit qu'ils mettaient ces activités en priorité pour obtenir une rétroaction le plus vite possible afin de pouvoir réajuster leur tir.

Ainsi, les prototypes et les ventes d'essai ont été utiles pour A1 (score de 3), B1 (3) et A2 (2) dans la mesure où ces entreprises avaient besoin d'un contact direct avec des clients afin de valider et d'ajuster le produit. Dans le cas des B1, ces activités leur ont également permis de trouver une application « vendable » pour le produit. Ce processus d'essai erreur est présent dans tous les cas étudiés, sans égard à leur performance finale sur le marché.

---

<sup>28</sup> Market preparation, targeting , positioning, attack Beard et Easingwood : process of launch tactic development IMM 1996 p.91).

Globalement, ce sont les nouvelles activités de lancement identifiées lors des entrevues qui se sont avérées les plus utiles pour la commercialisation des produits qui ont connu le succès. Différentes activités de lancement ont été prédominantes pour 3 produits sur 4. Il s'agit des salons spécialisés et de la vente directe.

Il est intéressant de noter que les activités reliées à l'exécution marketing ont été plus utilisées dans la commercialisation des produits échecs que pour la commercialisation des produits succès. Les scores totaux d'utilité sont respectivement de 9 et 11 pour B1 et A1 tandis qu'il sont moins élevé, soient 6, pour B2 et A2<sup>29</sup>.

En conclusion, l'analyse montre que d'une part, le contexte d'incertitude créé par l'innovation *de marché* a forcé Tech A et Tech B à accomplir des activités correspondantes à des tactiques marketing plutôt que des activités stratégiques planifiées, ce qui a eu comme conséquence, dans le cas qui nous intéresse, qu'ils n'ont utilisé que quelques éléments de l'exécution marketing tel que défini dans les études sur les nouveaux produits. Selon les conclusions de Cooper (1979) et Montoya-Weiss et Calantone (1994), toutes les dimensions de la compétence marketing étaient liée au succès.

Les résultats montrent que l'exécution des activités marketing sont différentes selon la performance qu'a connu le produit tel que prédit dans l'hypothèse 1. De plus, ces résultats rejoignent la proposition théorique (voir 5.22 stratégie d'analyse des données). Cependant, ces résultats montrent que dans le cas des innovations *de marché* étudiées, l'utilisation plus ou moins grande des activités composant la variable exécution marketing n'est pas liée à la performance qu'a connu le produit. De plus, les résultats ne sont pas suffisamment différents de la proposition rivale pour nous permettre de conclure que l'exécution des activités marketing telles que définies dans la littérature, ont une influence sur la bonne performance du nouveau produit. On ne peut donc pas valider l'hypothèse 1 pour une innovation de marché.

Notons, toutefois, que la faible expertise marketing dans les organisations peut aussi en partie expliquer que des dimensions reliées à la planification et à l'exécution des activités *marketing* ait été peu utilisées. Malheureusement, la description de ces variables n'est pas assez détaillée dans les études de Cooper (1979, 1991) pour nous permettre d'aller plus loin.

---

<sup>29</sup> Notons que ce résultat s'applique aux 4 cas étudiés seulement, et que les chercheurs n'étaient pas en mesure de mesurer objectivement la compétence marketing des gestionnaires. Il est possible que les activités marketing qui n'ont pas été utilisées, soit la résultante d'un manque de formation marketing de la part des gestionnaires.

### 6.2.2 L'influence du degré de connaissance du marché sur la performance des innovations de marché

L'hypothèse 2 s'énonçait ainsi :

H2 : Le degré de connaissance du marché influence la performance d'une innovation de marché.

La matrice suivante met en relation l'utilisation de la connaissance du marché dans le processus général de commercialisation de B2 et de A2, les deux produits ayant connu la meilleure performance.

Tableau 13 Matrice des effets pour A2 et B2

Connaissance marché					Total
	Connaissance client	Score	Synergie R&D-MKG	Score	Utilité
A2 (cas 2)	Aucune activité spécifique <b>Est-ce que vous êtes allé chercher de l'information mkg, est-ce que vous sentiez que vous en aviez besoin pour commercialiser ?</b> " Non, non, non parce que c'est qui est arrivé c'est que bon par nos participations au salon Cyclomate on (hésitation) moi jeshhsh. Je voyais que la compétition..."	0	Peu de collaboration " They did not know we existed. We had our own sale force, we did our own marketing." Utilisation de la force de vente du partenaire	1	Peu utile (1)
B2 (cas 4)	Qualification client, approche 1 à 1 "...en prenant attention d'analyser c'est quoi les demandes qui nous sont faites, c'est là qu'on peut définir par le marché ça, ça, ça."	3	Collaboration constante du développement à la vente. "...take the requirement of the client and transmitted it to the sales, working with the manager, engineering and anybody else who might be involved. He develop proposal."	3	Prédominant (6)
Score global d'utilité de la connaissance du marché les innovations succès					7/12

Légende de l'attribution des scores d'utilité :

- (0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.
- (1) Variable peu utilisée : L'activité a été accomplie mais d'une façon superficielle, elle n'a pas contribué au succès, n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation
- (2) Variable utilisée : L'activité a été utilisée selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation.
- (3) Variable prédominante : L'activité a été déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

L'acquisition, l'intégration et la diffusion de la connaissance sur leur marché a prédominé dans les activités de commercialisation de B2. En effet, la connaissance du client et la collaboration entre les gens des ventes et de la R&D sont les activités marketing prédominantes dans la commercialisation de B2. Cette variable obtient un score d'utilité de 6/6, c'est-à-dire qu'elle a été utilisée au point d'être qualifiée de déterminante dans la commercialisation, par rapport aux autres activités. Lors de la commercialisation de B2, une analyse du marché est constamment effectuée par des experts à l'interne étant donné la nature changeante d'Internet. L'objectif que poursuivent les gens de Tech B, est de toujours être à l'affût des changements technologiques de l'environnement et d'identifier les clients qui pourraient bénéficier de l'application de B2. Pour A2, par contre, ces activités ont été très peu utilisées (score de 1/6). En effet, aucune information client n'a spécifiquement été recueillie d'une part, et il y avait une mésentente de fonctionnement entre le marketing (ventes) et la R&D. D'autre part, la divergence des versions des deux personnes rencontrées chez Tech A confirme d'ailleurs ce phénomène.

Pris sous l'angle des succès, il semble que la connaissance de marché a été un élément clé dans la performance de l'innovation de marché B2 (activité prédominante 6/6). C'est plutôt la situation contraire qui s'est produite avec A2 (activité peu utile 1/6).

Avec la même matrice pour les produits échec, on voit émerger des patterns plus clairs.

**Tableau 14 Connaissance du marché pour A1 et B1**

Connaissance du marché				Score	Total
	Connaissance client	Score	Synergie R&D-MKG		Utilité
A1 (Cas 1)	Qualification technique du client "pis on appelait les gens pis on faisait un sondage"	3/3	Fonctionnement divergent "il y avait une chicane au sujet de ce que moi on m'avait dit...vends le, vends le, vends le, ns autres (R&D) on va s'arranger, mais un moment donné on peut plus s'arranger"	1/3	Utile (4)
B1 (Cas 3)	Info sur utilisateurs et non clients acheteurs " des feedback qui provenaient des clients utilisateurs des guichets Voyageur... "	2/3	Collaboration continue " ...ça été continuel ad hoc. "	3/3	Utile-prédominant (5)
Score global d'utilité de la connaissance du marché les innovations échec					9/12

Légende de l'attribution des scores d'utilité :

- (0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.
- (1) Variable peu utilisée : L'activité a été accomplie mais d'une façon superficielle, elle n'a pas contribué au succès, n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation
- (2) Variable utilisée: L'activité a été utilisée selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation.
- (3) Variable prédominante : L'activité a été déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.



À différents degrés, les produits échecs ont utilisé la connaissance du marché dans leur processus de commercialisation. Et dans le cas de A1, l'utilisation de cette variable s'est avérée plus grande que dans le cas de A2, qui a pourtant connu une meilleure performance.

L'analyse montre que pour les cas d'innovations *de marché*, les activités visant à accumuler, intégrer et diffuser la connaissance sur le marché ne sont pas liées nécessairement au succès mais utilisées systématiquement. La comparaison entre les succès et les échecs montre que la connaissance du marché a été utilisée de façon différente pour le succès B2 par rapport à l'échec B1 (score 6/6 vs 5/6) bien qu'elle ait été une composante importante des activités marketing dans les deux cas. Lorsqu'on compare le succès A2 à l'échec A1, on peut conclure que la connaissance du marché a été utilisée différemment, mais, on ne peut conclure qu'elle a une influence sur la réussite du nouveau produit étant donné que A2 (succès) a moins bénéficié de la connaissance du marché que A1 (échec). Il semble donc que le degré d'utilité relié au fait d'avoir une connaissance renouvelée du marché est variable selon d'autres facteurs tels que l'organisation et l'expérience des gestionnaires.

Li et Calantone (1998) concluaient que cette connaissance du marché était déterminante de l'avantage produit, mais leur analyse ne portait que sur des innovations de type *produits nouveaux* ou *technologiques*. Dans les cas de ce mémoire, la situation de A2 par rapport à A1, indique à quel point l'utilisation de cette variable, dans le cas d'une innovation *de marché*, dépend de son contexte. En effet, pour A2, la connaissance du marché n'a pratiquement pas été utilisée (1/6) tandis que pour A1, des efforts ont été investis dans cette activité (4/6). La situation inverse est observée pour B2 par rapport à B1, où cette dernière a été prédominante du succès de B2 et moins utilisée pour l'échec B1.

Les deux matrices précédentes sont la synthèse des matrices détaillées par cas, présentées à l'annexe E. L'analyse des traces montre que les innovations *de marché* étudiées ont conduit les gestionnaires à développer leur *connaissance du marché*, plus particulièrement leur connaissance client, de façon différente. On dénote deux patterns :

1. Le besoin de qualifier les clients au niveau technique et d'amasser, dans ce but, de l'information essentiellement technique sur le client afin de s'assurer de la compatibilité du produit avec l'application qu'il espère faire de l'innovation. Cette procédure adoptée lors de la commercialisation de B2 et de A1 visait également à assurer au fournisseur la faisabilité technique de la vente.
2. Les activités visant à recueillir de l'information s'effectuaient de façon individuelle pour chaque client, selon les contacts établis. Cette situation est liée en partie au manque de planification marketing

à l'esprit de personnalisation dont fait preuve ces PME. De plus, ce réflexe est développé en réaction à l'incertitude, inhérente à leur innovation, qui les pousse à faire un processus d'essai-erreur pour trouver quelle sera l'application du produit la plus commune au plus grand nombre de clients possibles à long terme.

Ainsi dans tous les cas étudiés, qu'ils aient connu une bonne ou une mauvaise performance, l'information a été collectée individuellement pour chaque client, car il semble qu'il était impossible de le faire de façon globale pour leur marché, ne sachant pas exactement qui utiliserait le produit.

Les résultats montrent que face à une innovation de marché, la variable connaissance du marché est utilisée différemment. En effet, on remarque des différences marquées dans l'application de la variable connaissance du marché entre les 2 succès. La commercialisation de B2 a beaucoup utilisé la connaissance du marché (6/6) et celle de A2, très peu (1/6). Les différences d'utilisation de la connaissance du marché sont aussi marquées entre les succès et les échecs : les cas succès (A2 + B2) ont obtenu une note globale d'utilité de 7/12 et les échecs une note de 9/12. La connaissance du marché a été appliquée différemment aux produits et la performance résultante était également différente. De plus, les processus d'accumulation et d'intégration de connaissance sur le marché a été différente si on compare à l'application généralement présentée dans la littérature pour d'autres type d'innovations. La variance entre les scores d'utilité indique ce phénomène. Les résultats liés aux cas de Tech B vont dans le même sens que l'hypothèse 2, ce qui nous permettrait de la valider pour Tech B. Mais les résultats pour les cas de Tech A vont dans le sens contraire, ce qui, globalement, ne permet pas de valider l'hypothèse 2 pour l'ensemble des cas étudiés.

En effet, pour ces deux entreprises, le contexte particulier induit par le type d'innovation les a forcé à adapter le type d'information client collecté, son intégration et sa diffusion dans l'entreprise. Ils ont donc dû collecter l'information 1 à 1 pour chaque client et instaurer un processus de qualification du client afin de découvrir les applications possibles de leur produit.

### **6.2.3 Autres activités marketing utilisées pour la commercialisation des innovations de marché**

Bien que l'exécution des activités marketing identifiées dans la littérature et la connaissance du marché aient joué leur rôle dans la commercialisation des innovations de marché analysées dans ce mémoire, la découverte de l'utilisation d'autres variables marketing a permis d'élargir l'analyse à d'autres activités marketing accomplies pour la commercialisation d'innovations de marché

Les dirigeants rencontrés ont grandement mis en priorité les actions par rapport à la planification. De plus, lors des entrevues avec les dirigeants, ces derniers ont plus souvent mentionné des activités correspondantes à des tactiques marketing qu'à des activités correspondantes à la connaissance du marché ou à l'exécution marketing.

Le tableau suivant montre le nombre de mentions par variables pour chaque cas. Le nombre est constitué de l'addition des mentions de deux répondants par cas.

**Tableau 15 Mentions par variables étudiées**

Cas	Nombre de mentions		
	Connaissance du marché	Exécution marketing	Tactiques marketing
Cas 1 : A1	13	30	32
Cas 2 : A2	2	10	24
Cas 3 : B1	28	55	57
Cas 4 : B2	18	41	68

Les tactiques marketing identifiées dans ce mémoire s'apparentent à celles qui ont été définies par Beard et Easingwood (1996) dans leur recherche. Elles sont regroupées en 4 étapes correspondant au processus de commercialisation général des entreprises. Il s'agit, dans l'ordre, de la préparation, du ciblage, du positionnement et de l'attaque. Une matrice d'analyse semblable à celles utilisées pour vérifier les hypothèses 1 et 2 a été construite pour explorer les tactiques marketing utilisées pour les deux cas à succès de cette étude soient le cas 2 :A2 et le cas 4 :B2.

Tableau 16 Tactiques marketing pour A2 et B2

Tactiques	Succès			
	A2	Score	B2	Score
Préparation	Fournir OEM : alliance stratégique XYZ	3	Fournir OEM: alliances stratégiques: importante banque canadienne et une entreprise en solutions bancaires électronique : GHI	3
Ciblage	« early adopters »	2	Technologique	2
	Clients actuels de XYZ	3	Clients actuels : FDS	
			Segmentation verticale	2
Positionnement	Supériorité technologique	3	Supériorité technologique	3
			Être le premier sur le marché ( <i>first mover advantage</i> )	2
	Autres : facilité d'utilisation	1	Sécurité	1
Attaque			Autre : personnalisation	3
	Autre : Test de performance vs concurrence	3	Autre : Vente tous azimuts	2
	Autres : Internet	1	Autre : utilisation satisfaction de premiers clients	1
Total par cas	Prédominant/utile	16/21	Utile	19/30

Utilité  
71%Utilité  
67%

Légende de l'attribution des scores d'utilité :

- (0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.  
 (1) Variable peu utilisée : Activité accomplie mais d'une façon superficielle, n'a pas contribué au succès, n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation  
 (2) Variable utilisée: Activité utilisée selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation.  
 (3) Variable prédominante : Activité déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

De toutes les tactiques marketing utilisées pour ces deux cas succès, entre la majorité correspondaient à celles identifiées par Beard & Easingwood<sup>30</sup>. Les autres tactiques marketing sont de nouvelles qui ont été découvertes lors des entretiens.

Pour ces deux innovations *de marché* considérées des succès, les tactiques marketing utilisées touchent la préparation et le ciblage presque autant que le positionnement ou l'attaque. C'est-à-dire qu'en ce qui concerne les tactiques de préparation et de ciblage, au moins 2 tactiques évaluées prédominantes (score de 3) ont été utilisées dans la commercialisation de A2 et au moins 1 autre évaluée prédominante l'a été pour la commercialisation de B2. Du côté des tactiques de positionnement et d'attaque, encore 2 activités évaluées prédominantes ont été utilisées pour la commercialisation de A2 et 1 autre pour B2.

<sup>30</sup> BEARD C. ET EASINGWOOD C. « New product Launch », *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 1996, p.87-103.

### Liens entre les tactiques marketing et les variables à l'étude

Un lien naturel peut être fait entre plusieurs de ces tactiques et les variables *connaissance du marché* et *exécution marketing*. Les tactiques de positionnement, telles que de mettre l'emphase sur l'exclusivité ou sur la supériorité technologique, peuvent être reliées à une bonne activité publicitaire qui elle, est un éléments des dimensions qui définissent l'exécution des activités marketing. De même, la tactique d'attaque, qui consiste à louer ou prêter le produit au client prospect, s'apparente à la dimension test marketing et essai (test marketing-trial) de la variable exécution marketing. La tactique cibler les innovateurs à l'aide d'une étude de marché pour les identifier, s'apparente au processus de connaissance du client, dans la variable connaissance du marché. En somme, on peut logiquement conclure que les tactiques de préparation et de ciblage correspondent, en partie, aux activités d'accumulation et de diffusion de l'information client (connaissance du marché) tandis que les tactiques de positionnement et d'attaque correspondent, en partie, aux activités qui composent la variable exécution marketing. Dans la même logique et suite à l'analyse exploratoire des activités marketing de commercialisation des innovations de marché à succès, il semble que la connaissance du marché joue un rôle prépondérant dans la performance des nouveaux produits. Pour les cas étudiés dans le cadre de ce mémoire, cela a été le cas pour au moins 1 des deux succès. De plus, pour les produits ayant connu une moindre performance, la connaissance marketing a tout de même été une des activités marketing les plus utiles dans la commercialisation.

La section suivante relate les patterns qui ont été observés dans la commercialisation des cas étudiés.

#### 6.2.4 Patterns des activités de commercialisation pour les cas

Pour les deux entreprises étudiées, Tech A et Tech B, la commercialisation d'innovations *de marché* a provoqué des bouleversements autant sur le marché, auprès de leurs clients que dans leur entreprise. La situation d'incertitude et d'instabilité causée par ce type de produit a forcé les dirigeants de ces entreprises à réagir rapidement pour s'ajuster aux situations sans cesse changeantes. Pour les 4 cas étudiés, le processus habituel de commercialisation a dû être modifié. Ainsi, en fonction de l'expérience de l'entreprise dans ce domaine, les gestionnaires ont dû faire preuve de créativité, de flexibilité, en plus d'apprendre très vite. L'analyse en profondeur de chaque cas a permis d'identifier un certain nombre de patterns qui se sont répétés dans le lancement des produits et qui apportent d'importants éléments de réponses à la question de recherche qui motive ce mémoire :

Comment les variables *exécution marketing* et *connaissance du marché* influencent-elles la performance d'une innovation de marché dans un environnement high-tech, interentreprise ?

Comme on a pu le constater, la commercialisation d'une innovation *de marché* a suscité parfois des élans créatifs de la part des dirigeants responsables du lancement et d'autres fois des erreurs de commercialisation qui ont nuit à la performance du produit. Voici les patterns d'actions communs à au moins 3 des 4 projets étudiés :

◆ Réagir et réaction

Les PME rencontrées ont toutes adopté des approches réactives. Mis à part la création d'alliances stratégiques, aucune autre activité planifiée d'attaque du marché n'a été utilisée. Notamment, aucune information préliminaire, structurée n'a été diffusée à grande échelle. Un bon exemple de cette attitude réactive se reflète dans les premiers véritables efforts marketing dédiés à la commercialisation des succès A2 et B2 qui se résumaient à des activités de vente directe. Ce phénomène s'explique par le fait que dans un contexte de PME où les liquidités sont parfois faibles, la source de revenu la plus évidente est la vente du produit, car peu de ressources financières sont disponibles pour d'autres activités de promotions.

◆ Approche personnalisée, 1 à 1

Parce que l'innovation technologique est radicalement nouvelle, les clients potentiels constituent une petite niche de marché d'innovateurs. Les PME n'ont eu d'autres choix que d'adopter une approche personnalisée, client par client. C'est ainsi que Tech B procédait au « marketing requirement analysis » avec son client de B2 pour finalement lui faire une proposition de vente personnalisée.

◆ Alliances et partenaires crédibles

Dans tous les cas étudiés, les dirigeants n'ont pas cherché à passer beaucoup de temps à élaborer des stratégies visant à préparer le marché à l'arrivée de leur produit. L'analyse des données montre que pour les 4 cas étudiés, les gestionnaires tendent davantage à l'action spontanée qu'à l'action réfléchie et stratégique. Une des seules stratégies corporatives qui a été développée pour les 4 projets a été de conclure des alliances stratégiques avec des partenaires qui pouvaient leur apporter les ressources et la connaissance qu'ils n'ont pas à l'interne. Deux raisons motivent ce comportement : d'une part, Tech A et Tech B avait besoin de capital pour poursuivre leurs activités de développement. D'autre part, le contexte de bouleversement et d'incertitude créé par leurs innovations rendait la tâche de pénétration du marché

extrêmement difficile. Ils étaient inconnus dans le marché et ils proposaient quelque chose qui venait changer les habitudes de travail de leur client. Ils ont donc eu besoin d'un partenaire d'envergure afin de bâtir leur crédibilité et de permettre d'entrer chez les premiers clients.

#### ◆ Ciblage

Tous les dirigeants rencontrés ont avoué s'être trompé de cible une fois qu'ils entraient en contact avec l'entreprise cliente. Leur culture technologique les a poussés naturellement vers les ingénieurs qui ont compris tous les avantages technologiques que présentait leur innovation. Cependant, comme il s'agissait de vendre une innovation qui allait éventuellement modifier des façons de faire et que les coûts étaient élevés, c'est souvent quelqu'un d'autre qui détenait le pouvoir financier dans l'organisation. C'est exactement ce qui est arrivé à Tech A lors des premières ventes d'essai. De plus, lorsque l'application et les limites de l'innovation ne sont pas encore connues, il arrive qu'il est impossible de faire l'adéquation entre les besoins du client et l'offre actuelle du produit. Pour remédier à ces situations, les gestionnaires interrogés ont procédé à une qualification du client qui assurait la faisabilité de la vente, comme ça été le cas pour A1. Avant la vente d'un produit A1, le client devait remplir un questionnaire technique qui était ensuite analysé par la R&D pour déterminer si le produit, dans sa phase actuelle, pouvait être vendu au client. Dans le cas de B2, cette qualification était nécessaire pour évaluer le travail de personnalisation nécessaire à la vente. En fait, ces cas montrent que même lorsque le marché potentiel réussi à bien être identifié pour le produit, les PME qui lancent une innovation de marché se retrouvent souvent dans une situation où la mauvaise cible est choisie à l'intérieur de l'organisation cliente.

#### ◆ Processus d'essais erreurs

Dans tous les cas étudiés, succès et échecs, un processus d'essais erreurs a amené les gestionnaires à améliorer constamment le produit et, parallèlement, à raffiner la tactique de vente pour trouver la bonne cible dans l'organisation pour l'application convoitée. Ce processus est particulièrement relié aux innovations perturbatrices, présentant une forte nouveauté technologique combinée à une forte nouveauté pour le marché. Il s'agit de la phase de turbulence que Millier a identifié dans ses études sur le cycle de vie des nouveaux produits industriels radicalement innovants. Lors de cette étape le produit subit des modifications qui le font évoluer vers de nouvelles applications<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> MILLIER PAUL, « Stratégie et Marketing de L'Innovation Technologique », éditions Dunod, Paris, 1997, 212 pages.

◆ Salons spécialisés

Pour presque tous les cas étudiés, les salons spécialisés ont été des incontournables pour la mise en marché de produits technologiques dans l'industrie du logiciel destiné aux entreprises. Toutes les innovations étudiées y ont été exposées au moins 1 fois. La participation à des salons spécialisés n'est pas une composante de la variable exécution marketing ni une tactique marketing identifiée par Beard & Easingwood dans leur typologie<sup>32</sup>. Pourtant, les résultats indiquent que cette activité est essentielle pour commercialiser des produits de l'industrie du logiciel.

◆ Synergie entre le marketing et la R&D

Un des principaux avantages conférés par la grosseur des entreprises étudiées et par leur culture technologique réside dans la flexibilité dont elles disposent et qui leur permet une synergie presque parfaite entre les gens du marketing et de la R&D. Les entreprises peuvent ainsi réagir rapidement aux changements créés par leurs innovations.

◆ Apprentissage à partir des erreurs

Dans les deux PME étudiées dans le cadre de ce mémoire, toutes deux ont commercialisé une première innovation qui n'a pas connu le succès escompté. Dans le cours du processus, des opportunités pour le développement d'un nouveau produit se sont présentées ce qui a conduit, pour les deux entreprises au développement de la deuxième innovation qui, elle, a connu un succès. Les dirigeants des entreprises rencontrées ont donc capitaliser sur les erreurs comises avec la première innovation pour améliorer l'ensemble des processus de développement et de commercialisation d'un nouveau produit.

---

<sup>32</sup> BEARD C. ET EASINGWOOD C. « New product Launch », *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 1996, p.87-103.



## 7. CONCLUSIONS

La recherche de ce mémoire visait à comprendre l'influence des variables marketing traditionnellement liées au succès, soient l'exécution marketing et la connaissance du marché sur la performance d'une innovation de marché à caractère perturbant dans un environnement high tech. Quatre cas, deux succès et deux échecs, ont été sélectionnés dans deux PME technologiques du Québec. Au total, 7 entrevues semi-dirigées de 1 à 2 heures ont été conduites par les chercheurs.

Dans le contexte des entreprises étudiées, la commercialisation d'une innovation *de marché* posait d'importants défis marketing et tous les gestionnaires ont d'abord choisi d'exécuter plusieurs activités marketing reliées aux variables étudiées dans ce mémoire pour ensuite choisir d'adopter une approche plus tactique. De cette façon, ils ont été en mesure de déceler les changements de positionnement nécessaires et ont pu rester à l'affût des nouvelles applications que pouvait offrir leur produit. Des PME de petite taille, comme celles qui ont participé à cette étude, sont avantagées par leur flexibilité sur le plan de la R&D, des ventes et du marketing car elles sont en mesure de réagir rapidement aux changements.

L'analyse des données recueillies a montré que la commercialisation avec succès d'innovations *de marché* passe par l'utilisation de la connaissance du marché et l'exécution d'activités marketing telles que de faire des alliances stratégiques avec une entreprise plus importante, de développer un prototype du produit pour démontrer ses capacités aux clients potentiels ou d'organiser des séminaires d'information pour présenter le nouveau produit.

De nombreuses études qui ont identifié les variables *exécution marketing* et *connaissance du marché* en tant que facteurs de succès d'un nouveau produit, liaient le succès du lancement à ces facteurs définis par des activités marketing indissociables, telle que l'analyse préliminaire du marché, la recherche sur le marché, les prototypes auprès des clients, les tests marketing et les ventes d'essai de même que la qualité d'exécution des activités promotionnelles de lancement. Cependant, ces recherches ont étudié, pour la plupart, des innovations de type *produit nouveau* ou *technologique* pour lesquelles une demande existait déjà sur le marché. Les innovations étudiées dans le cadre de ce mémoire étaient différentes de celles de la littérature sur deux plans : d'une part, il s'agissait d'innovation de marché à caractère perturbant, c'est-à-dire que les produits se trouvaient à l'extrémité des continuums nouveauté pour le marché ET nouveauté technologique. D'autre part, la classification du type d'innovation était basé sur la perceptions des dirigeants interrogés et non sur l'analyse d'experts. Ce type d'innovation est très peu étudié à cause, entre autre, de leur rareté. En effet, comparativement aux produits composant l'échantillon dans une étude de Cooper et Kleinshmidt sur l'effet du degré d'innovation, les innovations étudiées dans ce mémoire ont un

caractère nettement plus radical. Dans cette recherche, les innovations ont toutes obtenues des notes variant de 6,7 à 9,0 sur la dimension nouveauté pour le marché. Dans l'étude de Cooper et Kleinschmidt<sup>33</sup>, les scores maximaux obtenus par les innovations sur cette dimension ne dépassaient pas 6,5/10.

La problématique vécue par les gestionnaires de telles innovations est particulière et les résultats montrent que la commercialisation de ce type d'innovations a nécessité une application différente des facteurs marketing de succès reconnus par les autres recherches. Cette situation n'est pas étrangère au choix de Tech A et Tech B d'adopter des approches tactiques plutôt que stratégiques pour commercialiser leurs produits. Le caractère perturbant de leurs innovations a bouleversé les habitudes d'utilisation des consommateurs et de nouvelles applications des produits ont pu ainsi être découvertes. Par exemple, dans le cas de B1, les séquences d'essais erreurs et de développement sur mesure pour les clients a permis de mettre au point le logiciel de gestion des paiements électronique qui est devenu plus tard B2, un succès. De plus, comme ce fut le cas des 2 PME étudiées, l'échec de la commercialisation d'une première innovation de marché semble contribuer à l'acquisition de connaissances et d'expérience qui servent à la commercialisation des produits subséquents et contribuent au succès de ces derniers.

Les résultats de ce mémoire révèlent aussi que pour la commercialisation d'une innovation *de marché*, le facteur de succès *exécution marketing* a été utilisé différemment pour les produit ayant connu le succès que pour ceux ayant connu un performance moindre. Cependant, l'ensemble des activités marketing définissant ce facteur n'est pas entièrement utilisé pour la commercialisation. Ainsi, pour les innovations qui ont connu une meilleure performance, d'autres activités à caractère plus tactique et spontané sont préférées aux activités marketing planifiées. Par exemple, les gestionnaires rencontrés ont beaucoup compté sur la crédibilité de leur partenaire stratégique comme levier à leurs efforts de vente. De plus, une partie importante de leurs premières activités de vente consistait à éduquer leurs clients sur leur technologie et sur la façon d'utiliser leur produit. Des tactiques marketing comme celles-là ont permis à ces PME de faire découvrir aux clients les bénéfices qu'ils pouvaient retirer du produit. Dans certains cas, ces tactiques marketing ont permis aux PME de réajuster leur tir en modifiant leur produit pour mieux satisfaire les besoins des clients.

L'analyse des cas présentés dans ce mémoire a montré que les innovations de marché posent des défis de commercialisation où la créativité des gestionnaires peut grandement contribuer à réussir un lancement sur un marché en turbulence. Dans la commercialisation d'innovation de marché, des tactiques marketing sont

---

<sup>33</sup> On fait référence ici aux innovations qui ont été évaluées de façon objective dans l'étude de Cooper et Kleinschmidt "*The impact of product innovativeness on performance*" en 1991.

souvent préférées aux activités marketing plus stratégiques et planifiées. Les dirigeants agissent de la sorte peut-être par manque d'expertise marketing mais certainement pour réagir rapidement au marché high tech constamment en mouvance. Pour les cas qui font l'objet de ce mémoire, des tactiques pour préparer et cibler adéquatement le marché visé ont influencé le succès du nouveau produit (utilité de 71% voir tableau 16). Une étude plus approfondie de ces tactiques nous a permis de faire des liens logiques avec la variable *connaissance du marché*. De même, les tactiques de positionnement et d'attaque ont également été utiles dans la commercialisation des innovations à succès et des liens logiques peuvent relier certaines de ces tactiques à la variable *exécution marketing* analysée dans ce mémoire. Ainsi, la commercialisation d'innovations de marché à caractère perturbant requiert l'utilisation de tactiques marketing, mais une bonne connaissance du marché et une bonne exécution des activités marketing, même s'il s'agit de tactiques, contribue au succès du nouveau produit.

## 7.1 VÉRIFICATION ET VALIDITÉ DES RÉSULTATS

Deux procédures ont été employées pour vérifier la validité des résultats:

1. Entrevue avec une personne externe à l'organisation, impliquée dans la commercialisation;
2. Présentation de l'interprétation des résultats à un gestionnaire ayant participé à l'étude.

### 7.1.1 Entrevue avec une personne externe à l'organisation

Deux personnes externes aux organisations de Tech A et Tech B ont été rencontrées après les entrevues des gestionnaires de ces deux compagnies. Dans le cas de Tech A, le consultant rencontré avait été chargé d'implanter une structure et un système d'évaluation de la commercialisation des nouveaux produits, dans l'entreprise. Pour Tech B, le consultant était chargé de structurer l'aspect administratif et financier de l'entreprise afin de trouver du financement pour le développement et la commercialisation des produits.

Le même guide d'entrevue (annexe C) a été utilisé à la différence près que les éléments incohérents ou ambigus identifiés dans les entrevues des cas ont été spécifiquement discuté avec les consultants externe à l'organisation.

Ainsi, pour Tech A, cette procédure a permis d'appuyer le constat d'un manque de communication entre les dirigeants de la R&D et de la direction de même que leur vision incongrue de la meilleure façon de commercialiser A1, ce qui a nuit à sa performance.

Dans le cas de Tech B, le consultant a expliqué comment les dirigeants ont pris conscience de l'importance du marketing suite à l'échec de B1. Les réponses aux questions du guide concordaient avec celles des autres personnes de l'entreprise interrogées précédemment.

Cette procédure a permis de retenir les éléments des entrevues les plus véridiques en éliminant ceux qui étaient contradictoires.

### **7.1.2 Interprétation des résultats analysée par un répondant**

Les résultats et les conclusions de cette étude ont été présentées à un des gestionnaires qui a participé à l'étude. Après la lecture, une entrevue d'environ une heure a été faite avec cette personne ressource. Dans l'ensemble le gestionnaire interrogé est d'accord avec les conclusions de l'étude. De plus, l'exercice de ce mémoire a permis à son entreprise, de son point de vue, de véritablement intégrer le marketing aux activités de développement de son organisation. Dans son entreprise, des innovations technologiques sont constamment créées à partir des produits actuels, par amélioration du produit ou en produisant un dérivé de ce dernier. Les conclusions et les implications managériales tirées de ce mémoire lui sont donc d'un support très concret dans ses activités quotidiennes.

La connaissance du marché demeure une variable clef dans les processus d'innovation et de commercialisation qui ont lieu dans cette entreprise. À titre d'exemple, entre 5 et 10 heures par semaine sont consacrées à la vigie concurrentielle ou à la collecte d'informations sur l'industrie.

Le gestionnaire a confirmé que les alliances stratégiques ont été essentielles à son entreprise et il croit qu'elle le sont pour toutes PME technologiques. Ces alliances servent avant tout à acquérir une crédibilité auprès des clients qui manquent de confiance envers une jeune entreprise technologique, dans son cas, de moins de 5 ans.

« Une image vaut mille mots » dit l'adage. Dans le cas d'innovation de marché un prototype pour montrer au client les applications du produit constitue un acte de vente gagnant. Chez Tech B, les vendeurs ont été formés en conséquence et ils ont ainsi raffiné leur approche de vente afin de mettre l'accent sur la façon dont la solution apportée par le produit peut répondre aux besoins du client. L'aspect conseil a pris également plus de place dans l'approche de vente depuis l'année précédente.

Il a également commenté les implications managériales sur le plan des éléments qui peuvent servir à développer la valeur de l'innovation pour le client (voir section suivante) et ses commentaires ont servi à

bonifier cette section notamment pour la façon d'offrir un produit performant, sur l'établissement du prix de vente et sur le processus d'essais erreurs.

## 7.2 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Dans les deux entreprises où l'on a étudié un succès et un échec, l'innovation ayant connu la meilleure performance a bénéficié de l'expérience acquise lors de l'échec du premier lancement. Dans le cas de PME produisant des logiciels verticaux, telles que celles présentées dans ce mémoire, on peut dégager des conclusions tirées du processus itératif d'essais erreurs vécus par les gestionnaire rencontrés. Ces dernières pourront être utiles à tout processus de commercialisation d'innovations *technologiques*, d'innovations *de marché* et même pour des innovations issues de « breakthrough » technologiques.

Une innovation *de marché* propose de nouvelles façons de faire les choses, généralement de façon plus efficace. Cependant, aux premiers abords, le client perçoit un risque. Afin de le convaincre et de l'amener à changer ses habitudes de travail pour le mieux, sa première expérience doit être concluante. Ainsi, voici quelques éléments qui peuvent contribuer à développer la valeur de l'innovation aux yeux du client :

### ◆ Offrir un produit performant

Lors du premier essai ou de la première vente, le produit doit rencontrer les attentes suscitées chez le client. Il peut être avantageux de faire une partie de co-développement avec le client afin d'adapter le produit exactement à ses besoins. Ce développement pourra facilement être récupéré pour le développement d'une version générique du produit qui n'aurait éventuellement plus besoin d'être personnalisé pour répondre aux besoins des clients. Cette collaboration avec le client fait référence au co-développement client dont parle Millier (1997)<sup>34</sup>.

### ◆ Facilité d'utilisation et la simplicité du processus

Même si les avancements technologiques que présentent le produit semblent être son principal atout, il importe que le client sente qu'il est facile d'utiliser ce nouveau produit et que ça vaut la peine de modifier ses habitudes de travail.

<sup>34</sup> Stratégie marketing des innovations *technologiques*, Édition Dunod, Paris, 1997 212 pages.

- ◆ Un prix établi en fonction de la valeur qu'il représente pour le client

Le prix de l'innovation devrait être établi avant tout en fonction de la valeur qu'il représente pour le client. C'est-à-dire que la PME innovatrice devrait être en mesure de montrer concrètement au client comment son produit peut lui permettre de générer des revenus supplémentaires soit en réduisant des coûts ou alors en augmentant l'efficacité des processus de production.

Dans un deuxième temps, dans la mesure où l'objectif principal est d'amener le plus de clients possible, le plus rapidement possible à utiliser le produit, le prix devrait être juste assez élevé pour ne pas constituer un frein majeur à l'achat. Dans certain cas, au début, il peut être avantageux de viser le volume plutôt que de chercher à rentabiliser les efforts de développement avec les premières ventes. Les cas étudiés ont montré que si le prix est perçu élevé par les clients, en plus du risque qui est perçu ou réel selon le cas, les freins à l'achat sont alors très difficiles à surmonter.

En somme, le produit doit être assez performant pour permettre à l'entreprise de remplir ses promesses. Dans le cas de PME telle que celles de l'étude, des clients satisfaits peuvent ensuite témoigner et contribuer à bâtir une bonne réputation de l'entreprise dans l'industrie.

D'après les dirigeants rencontrés, il est plus facile de capter l'attention des clients lorsqu'on est : soit connu, soit crédible. Et dans cette optique, les alliances et les partenariats avec des entreprises plus importantes est un atout. Tech A et Tech B ont bien montré comment cette relation peut être optimale dans un contexte de lancement d'innovations *de marché*.

L'innovation *de marché* présente cette particularité où l'application initiale prévue du produit change au gré des besoins et des changements dans le marché. La flexibilité de la structure dont jouissent les organisations étudiées a permis à ces PME de tirer avantage de cette situation. L'analyse de leur processus montre que des PME du même type qui commercialisent une innovation *de marché* auraient avantage à considérer les éléments suivants :

- ◆ Un processus d'essais erreurs par lequel le produit est d'abord vendu (ou prêté en essai) à un client. Ce dernier utilise le produit, ses commentaires sont ensuite recueillis et servent à améliorer le produit ou à en compléter le développement.

La période de « débogage » est une étape cruciale du processus d'implantation d'un nouveau produit dans l'entreprise cliente et cette étape a tout avantage à être prise très au sérieux. Par exemple, il doit avoir des

mécanismes bien implantés dans l'entreprise innovatrice afin d'assurer la résolution de problèmes. Cette précaution est cruciale dans le but de ne jamais nuire aux opérations du client pendant l'implantation du nouveau produit dans l'organisation.

◆ La synergie entre le marketing et la R&D est un élément clé de la commercialisation

Pour assurer un processus itératif de développement au niveau du produit, la collaboration fréquente complète entre les gens du marketing, des ventes et de la R&D a été un bon atout dans le succès des produits étudiés.

◆ Cibler la personne décisionnelle dans l'entreprise

Les gens techniques ont une tendance naturelle à parler aux gens techniques chez le client. Cette situation équivaut à faire pénétrer le produit en aval alors que les personnes qui détiennent le pouvoir décisionnel financier sont en amont. Les PME de cette étude ont toutes été confrontées avec ce problème car elles répondaient toutes au même postulat de base qui consistait à pousser la technologie dans le marché (« technopush»). Ce résultat s'explique par un positionnement du produit exclusivement basé sur la supériorité technologique. Le concept du produit devient alors tellement complexe que la présentation de l'innovation doit être faite aux gens techniques de l'entreprise, qui sont les mieux placés pour comprendre le produit d'une part, et pour en apprécier les avantages d'autre part.

Pour compléter le processus de vente, les gestionnaires des innovations qui ont connu le succès ont modifié leur approche afin de s'adresser à des décideurs qui souvent ne possédaient pas le même bagage technique pour apprécier les avantages du produit. Ces gens parlaient en termes de bénéfices et de gains pour l'entreprise. En adaptant la présentation du produit et leur langage, ils ont pu réduire l'ensemble des freins à l'achat.

En conclusion, les innovations *de marché* présentent de nombreux défis à la commercialisation qui sont, au départ, imprévisibles. Cette situation explique la tendance des PME participantes, à mettre en priorité davantage des actions concrètes que la planification. L'apprentissage des erreurs passées contribue également au succès futur et la créativité dans les activités marketing devient un avantage majeur pour la commercialisation d'innovations *de marché*.

### 7.3 AVENUES FUTURES DE RECHERCHE ET LIMITES DE L'ÉTUDE

L'application des résultats de cette recherche devrait n'être considéré que dans le contexte d'où ils émanent. D'une part, les 4 cas étudiés constituent un échantillon trop faible pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble des PME technologiques du Québec. Le recrutement de participants s'est avéré difficile et long. Un maximum de 4 personnes a pu être interrogé pour chaque cas. En effet, les personnes de l'entreprise aptes à répondre aux questions étaient, pour la plupart des gestionnaires supérieurs dans les PME, parfois même le président. Ces personnes avaient parfois du mal à trouver du temps pour les entrevues. De plus, l'incidence du type d'entreprise est plutôt faible au Québec. Les innovations de marché à caractère perturbant sont plutôt rares parce qu'elles sont souvent développées loin des regards et constituent des secrets d'entreprises bien gardés. Tous ces éléments se sont ajoutés à la difficulté de recruter des entreprises participantes.

Plusieurs tactiques adoptées par les PME de l'étude sont tributaires du contexte dans lequel ces PME évoluent. Les deux entreprises n'étaient pas connues dans le marché avant le lancement de leur produit. De plus, dans certain cas, les variations de leurs flux de liquidité ont influencé leurs décisions et leurs priorités d'actions.

Les variables choisies pour le cadre conceptuel de cette recherche n'étaient pas exhaustives et se limitaient à la composante marketing des facteurs de succès et d'échec. D'autres variables interviennent et exercent une influence sur la performance du produit. À titre d'exemple, la disponibilité d'une infrastructure qui permet de développer la technologie ou alors l'expérience ou l'expertise des dirigeants. Pour pallier au manque d'expérience ou d'expertise, certaines entreprises peuvent avoir recours à des organismes spécialisés dans la mise en marché des innovations technologiques ou qui offrent du capital de risque pour couvrir les activités.

Il serait intéressant d'étudier, dans le futur, comment l'expérience de commercialisation antérieure pour d'autres produits influence les tactiques marketing adoptées pour une innovation *de marché*. Dans cette optique, des entreprises de plus grande envergure pourraient apporter des éléments nouveaux. Une recherche future pourrait s'attarder à vérifier plus spécifiquement si la faible performance d'une première innovation de marché à caractère perturbant n'influencerait pas la performance de la deuxième.



## 8. BIBLIOGRAPHIE

BEARD C. ET EASINGWOOD C. « New product Launch », *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 1996, p.87-103.

CAPON N. et GLAZER G., « Marketing and Technology: A Strategic Coalignment », *Journal of Marketing*, Vol. 51, Juillet 1987, p. 1-14.

CHRISTENSEN CLAYTON M., « The Innovator's Dilemma », *Harvard Business School Press*, Boston, Mass., 1997 225 pages.

COOPER R.G., « Identifying industrial new product success : project newprod », *Industrial marketing management*, vol.8, 1979, p.124-135.

COOPER R.G., « The dimensions of industrial new product success and failure », *Journal of marketing*, vol.43, 1979, p.93-103.

COOPER ROBERT G. et KLEINSCHMIDT ELKO J. « Success Factors in Product Innovation », *Industrial Marketing Management* vol. 16, 1987

COOPER ROBERT G. et KLEINSCHMIDT ELKO J. « The relative importance of new product success determinants –perception versus reality », *R&D Management* vol. 25, 3, 1995

COOPER ROBERT G., « New Products : The Factors that Drive Success », *International Marketing Review*, Vol. 11,1 , 1994

COURTNEY J. A. et VAN DOREN D.C., « Succeeding in the Communiputer Age », *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 1996, p. 1-10.

DAVIDOW, WILLIAM H., « Marketing High Technology », *The Free Press*, New York, 1986 194 pages.

DAVIS M. STANLEY, « Future perfect » *Reading, Mass. : Addison-Wesley*, c1987 243 pages

DOUGHERTY D., « Organizing the organization's Knowledge for sustained product innovation: a sensemaking approach » (working draft), Université McGill, Février 1998.

EASINGWOOD CHRIS et BEARD CHARLES « High Technology Launch Strategies in the U.K. », *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, 1989

IAN SITI MARCO, « Technology integration : making critical choices in a dynamic world » *Harvard Business School Press*, c1998 249 pages

IAN SITI MARCO, « Shooting the Rapids: Managing Product Development in Turbulent Environment », *California Management Review Reprint Series*, vol.38, #1, automne 1995.

K. ROYANS Jr. J., et SHANKLIN L. W., « 10 Principles of High Technology Market Behavior », *Business Marketing*, Septembre 1984.

KLEINSCHMIDT E.J. ET COOPER, R.G., « The impact of innovativeness on performance » », *Journal of product innovation management*, vol.8, 1991, p.240-251.

LEE MUSCHIN et NA, DOHYEONG « Determinant of technical success in product development when innovative radicalness is considered », *Journal of Product Innovation management*, New York vol. 11, 1, Janvier 1994

LESSARD MICHELLE, GOYETTE GABRIEL, BOUTIN GÉRALD « La recherche qualitative fondements et pratiques 2<sup>e</sup> éd. », *Montréal Édition Nouvelle*, 1995 124 pages.

LI ROGER et CALANTONE J. ROGER, « The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : Conceptualization and Empirical Examination », *Journal of marketing*, Vol. 62, numéro 4, octobre 1998

LYNN F. et HEINTZ S., « From experience: Where Does Your New Technology Fit into the Marketplace? », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, 1992, p. 19-25.

LYNN G.S., MORONE J.G. et PAULSON A.S., « Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process », *California Management Review*, Vol. 38 #3, Printemps 1996, p. 8-37.

MILLIER PAUL, « Développer les marchés industriels », Dunod, Paris c1995 200 pages

MILLIER PAUL, « Stratégie et Marketing de L'Innovation Technologique », *éditions Dunod*, Paris, 1997, 212 pages.

MONTOYA MITZI M. ET CALANTONE ROGER, « Determinants of new product performance : a review and meta-analysis », *Journal of product innovation management*, vol.11, 1994, p.397-417.

MONTOYA-WEISS MITZI M. et CALANTONE ROGER, « Determinants of New Product Performance : A Review and Meta-Analysis », *Journal of product innovation management*, Vol. 11, 1994

MORIARTY R.T. ET KOSNIK J.R., « High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change », *Sloan Management Review* », Été 1989.

MUSHIN L. et DOHYEONG NA, « Determinants of Technical Success in Product Development When Innovative Radicalness Is Considered », *Journal of production innovation management*, vol.11, 1994, p.62-68.

OCHS, PATRICK, « Le marketing de l'offre », *éditions Économica*, Paris c1998 94 pages.

PALMADE GUY « L'Économique et les sciences humaines », *Paris Dunod*, 1967 156 pages.

PALMADE, GUY « L'Économique et les sciences humaines/sous la direction de Guy Palmade », *éditions Dunod*, Paris 1967.

ROGERS EVERETT M., « Diffusion of innovations », fourth edition, *The Free Press*, NewYork, 1995 316 pages.

ROMER, K., VAN DOREN D.C., « implementing Marketing in a High-tech Business », *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, 1993, p.177-185.

SHETH N. JAGDISH et RAM S. « Bringing innovation to market : how to break corporate and customer barriers » *éditions Wiley*, NewYork, Toronto c1987 247 pages.

UTTERBACK M. JAMES « Mastering the dynamics of innovation : how companies can seize opportunities in the face of technological change », *Harvard Business School Press*, Boston, Mass. 240 pages.

VON HIPPEL ERIC, « The sources of innovation », *Oxford University Press*, New York ,1988, 218 pages.

VOSS C.A., « The role of users in the development of application software » , *Journal of product innovation management*, Vol. 2, 1985

WEMEL PIERRE « Marketing stratégique en milieu de haute technologie», *Revue française du marketing*, no. 117, 1988.

YIN R. K., « Case study design », *Sage publications*, 1994 247 pages.



**ANNEXE A : TACTIQUES DE POSITIONNEMENT ET D'ATTAQUE**

**TACTIQUES DE POSITIONNEMENT**

Attirer les gros utilisateurs

Mettre l'emphase sur l'exclusivité

Mettre l'emphase sur un bas prix

Mettre l'emphase sur la supériorité technologique

Mettre l'emphase sur une application spéciale

Mettre l'emphase sur la sécurité (protection du client)

**TACTIQUES D'ATTAQUE**

Utiliser des leader d'opinion

Utiliser des sites de référence

Utiliser des méthodes d'éducation

Utiliser une image de gagnant

Promouvoir le produit auprès des concessionnaires

Louer ou prêter le produit

Promouvoir auprès d'un client spécial

Source : traduction libre des tableaux 3 et 4 de Beard et Easingwood "New product launch" IMM vol 25 1996

**ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DE QUALIFICATION DES PROJETS ET PROPOSITION  
DE RECHERCHE**

## Qualification questionnaire for the innovation projects

How to complete the questionnaire : Please describe the new product in the space below. Then, answer to all the questions within the context of the new product you have just described. Mark the number corresponding to your answers with an X. If you have any question, do not hesitate to call Nathaly Blouin at 555-5555.

Company : Name

In a few words, describe the new product that you launched :

---

### Market newness

Evaluate the market newness brought by your product on the following items. Give a score ranging from 0 up to 10 where 10 means totally new, never seen before on the the market and 0 means no newness at all.

1. To what degree do you evaluate the newness brought by your product in terms of :

- **new clients** for the firm ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all

Totally new

- **new competitors** for the firm ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all

Totally new

- **New client need** served ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all

Totally new

- **new sale force** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all

Totally new

- **new type of advertising/promotion** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all

Totally new

- **new market research methods** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all

Totally new



## Technical newness

Please evaluate the technical newness brought by your innovation on the following items. Give a score ranging from 0 up to 10 where 0 means no newness at all and 10 means totally new, never seen before.

2. On an 0-10 scale, how do you evaluate the technical newness brought by your innovation in regards of :

- a new product category to firm ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all Totally new

- a new technology to firm ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all Totally new

- a new engineering/design work to firm ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all Totally new

- a new production process to the firm ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No newness at all Totally new

## Performance aspects

3. Do you (your enterprise) consider the innovation a commercial success or not (circle the answer)

YES

NO

4. Do you (your enterprise) consider the innovation a financial success or not (circle the answer)

YES

NO

## Financial performance

5. Evaluate, on a 0 to 10 scale, the degree to which your new product exceeded or fell short of the minimum acceptable profitability criterion for this type of investment in your firm.

A score of 10 means "Far exceeded the minimum criterion" and 0 means « Fell far short »

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fell far short the minimum criterion Far exceeded the minimum criterion

## Technical success

Using this 0-10 scale, evaluate to what degree the new product was considered to be a technical success ?

A score of 10 means "great technical success" and a score of 0 means "No technical success at all".

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No technical success at all

Great technical success

**Impact on the firm**

7. On a 0-10 scale, evaluate what is the impact that this new product's sales and profits had on the company ?

A score of 10 means " a large positive impact " and a score of 0 means " a large negative impact ".

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

A large negative impact

A large positive impact

**Time efficiency**

8. On a 0-10 scale, evaluate how speedy and time efficiently this project was undertaken ?

A score of 10 means " Fast, very time efficient " and an score of 0 means " Slow, inefficient, time wasted ".

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Slow, inefficient time wasted

Fast, very time efficient

**On schedule project**

To what degree the project stayed on-schedule ? Use this 0-10 scale.

A score of 10 means " stayed on (or ahead) of schedule " and a score of 0 means « fell far behind schedule ».

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fell far behind schedule

Stayed on (or ahead) of schedule

**Window on new product category**

9. Evaluate on a 0-10 scale, to what extend the product opened a window of opportunity on a new category of products for the firm ?

A score of 10 means à " Window of opportunity on a totally new category of product for the firm " and a score of 0 means " No window of opportunity on any new category of product ".

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No window of opportunity on any new category of product

Window of opportunity on a totally new category of product

**Window on new markets**

Evaluate on a 0-10 scale, to what extend the product opened a window of opportunity on a new market for the firm ?

A score of 10 means « Window of opportunity on the creation of a new market » and a score of 0 means « No window of opportunity on the creation of any market ».

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No opportunity window  
on the creation  
of any  
market

Window of  
opportunity on  
the creation of  
a new market

**Please fax it back to 450-555-5555**  
**Or by e-mail : [Nathaly.Blouin@hec.ca](mailto:Nathaly.Blouin@hec.ca)**

**Thank you for your cooperation !!**

## INNOVATION DE MARCHÉ ET COMMERCIALISATION : UN DÉFI

Monsieur, madame X  
Entreprise innovante X  
Adresse X, ville Y

Les entreprises d'innovations technologiques évoluent dans un environnement turbulent qui est caractérisé par un haut degré d'incertitude au niveau technologique et au niveau du marché. Le changement est, en fait, la seule constante parmi les nombreux facteurs affectant les décisions des gestionnaires. L'innovation devient alors une nécessité afin de conserver ou d'établir une position concurrentielle durable.

La terminologie pour qualifier les innovations abonde : nouveau produit, innovation continue, discontinue, incrémentale, radicale, technologique ou alors perturbante. Dans la recherche que nous conduisons, nous étudions particulièrement un type d'innovation nommé *innovation de marché* : Il s'agit d'un *produit composé de nouvelles fonctions dont la technologie est maîtrisée du fournisseur et l'expérience de lancement peut avoir déjà été acquise suite à un lancement dans un autre marché. L'innovation est lancée sur un **marché nouveau** où les clients ne sont pas familiers avec la nouvelle technologie. Le consommateur ressent une incertitude face au produit, du risque et de la confusion provenant de l'ambiguïté de la valeur perçue du produit et du manque d'information* Ex : copieur maison ou un logiciel qui accomplit une tâche auparavant manuelle.

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

D'une part nous avons un type d'innovation qui présente une très grande incertitude au niveau du marché. D'autre part, nous avons les facteurs marketing reconnus de succès de nouveaux produits industriels longuement étudié par les chercheurs. Ainsi une bonne connaissance du marché, des besoins des clients, alliés à l'accomplissement d'étude de marché, de tests de prototypes et de vente d'essai augmentent considérablement les chances de succès de l'innovation. Cependant, pour l'entreprise qui vient de développer un nouveau procédé, d'acheter une technologie ou de combiner plusieurs technologies pour créer un produit jamais vu sur le marché, l'application de ses facteurs marketing de succès reste très ambiguë. L'entreprise se retrouve devant un produit présentant de multiples applications possibles pour des besoins encore tacites pour le client potentiel : le marché n'existe pas. À ce stade, plusieurs questions se posent : Quelles sont les applications qui présentent le plus de valeur pour les clients potentiels ? Quelle est le marché potentiel total ? Quelle sera le taux de diffusion de l'innovation ? Y a-t-il de la résistance de la part du consommateur ?

Notre recherche vise donc à découvrir comment les entreprises telle que la vôtre ont réussi à commercialiser ce type d'innovation présentant de multiples défis. Les détails méthodologiques tels que la questions spécifique de recherche, les hypothèses et l'échantillonnage se trouvent sur la page suivante.

### **PARTICIPATION À L'ÉTUDE ET CONFIDENTIALITÉ**

L'objet d'étude de cette recherche sont avant tout les projets d'innovation. Le mémoire ne fera aucune référence aux noms des personnes qui auront été rencontrées et le nom de l'entreprise n'apparaîtra pas dans le rapport final. Un engagement de confidentialité peut être signé à votre demande.

Une analyse complète du processus de commercialisation, à partir du développement sera effectué afin de bien comprendre ce qui s'est passé. Participer à cette étude vous donne l'opportunité de prendre du recul face aux événements et d'identifier les forces et les faiblesses de l'approche qui a été privilégié dans votre entreprise.

Vous aurez un accès privilégié aux résultats de la recherche avant le dépôt final du mémoire aux HEC.

Si vous avez besoin de plus d'informations, n'hésitez pas à rejoindre Nathaly Blouin au 450-437-8987

Veuillez agréer, l'expression de mes sentiments distingués.

Nathaly Blouin

## MÉTHODOLOGIE

### Question spécifique de recherche

*Comment l'innovation de marché influence t-elle l'application des facteurs marketing déterminant du succès : capacité marketing et connaissance du marché, dans un environnement high tech « business to business » ?*

Pour répondre à cette question nous ferons une étude comparative ce cas correspondant à des innovations de marché ayant connues une excellente performance avec d'autres qui ont moins bien performées. Nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : Les caractéristiques de l'innovation de marché ont un impact sur l'exécution avec compétence des activités marketing traditionnellement discriminantes du succès.

H2 : Les caractéristiques de l'innovation de marché ont un impact sur (ou modifie l'opérationnalisation de la variable connaissance du marché) la connaissance du marché au niveau des processus de connaissance du client et de synergie marketing-R&D.

H3 : Lorsqu'il s'agit d'une innovation de marché, les tactiques de positionnement et d'attaque sont privilégiées et conduisent au succès du nouveau produit.

### ÉCHANTILLONNAGE

Nous sélectionnons des entreprises qui ont été confrontées à la problématique de commercialiser des innovations de marché. Afin de bien comprendre quelles activités marketing distinguent un produit qui a très bien performé d'un autre qui aurait moins bien performé, nous étudierons deux types de projet d'innovation : ceux qui ont connu une très forte performance et ceux qui ont connu une performance moindre. Nous avons sélectionné certaines entreprises reconnues pour leur capacité innovante. Si les résultats de la recherche les intéressent, ils n'ont qu'à remplir le questionnaire suivant qui sert à établir lequel de vos projets d'innovation apporterait le plus d'éléments de réponse à la question de recherche.

### DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Le (la) répondant(e) n'a pas de long questionnaire à remplir. Nous procédons plutôt par entrevue de personne à personne, d'une durée d'environ 60 minutes où vous et les membres de votre équipe qui ont participé au projet d'innovation, raconteront à la chercheuse comment ils ont pu faire face aux incertitudes amenées par le développement et la commercialisation de votre nouveau produit technologique.

---

<sup>i</sup> Cette définition provient de Beard et Easingwood 1996.

**ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN**

## Introduction

Avez-vous reçu ma proposition de recherche ?

Faire un résumé de la proposition de recherche

**Enregistreuse comme outil de travail**, j'aime mieux vous écouter que de prendre constamment des notes. J'en prendrai bien quelques unes pour pouvoir suivre... S'il y a quelque chose que vous ne voulez pas que soit enregistré, vous me le dites et j'arrête le magnéscope.

Ce qui m'intéresse avant tout c'est votre expérience de \_\_\_\_\_(gestionnaire) lors des décisions et des actions qui ont conduit à la mise en marché de \_\_\_\_\_(produit). J'ai bien quelques questions pour lesquelles j'aurai besoin de réponses et je les poserai à l'occasion. Mais n'hésitez pas à déborder du cadre de ces questions.



J'aimerais que vous me parliez de \_\_\_\_\_.

⇒ 1. D'où vient **l'idée** ?(intérieur ? extérieur ?) Comment l'idée de développer \_\_\_\_\_ est-elle apparue ? Qui en a parlé en premier dans l'entreprise ?

⇒ 2. **Depuis quand** est-il **développé** ? \_\_\_\_\_

⇒ 3. **Depuis quand** est-il vendu **sur le marché** ? \_\_\_\_\_

⇒ 4. Il y avait combien de personnes dans l'équipe responsable de \_\_\_\_\_ ? Quelle a été **votre rôle** ?

Je voudrais bien comprendre le cheminement de \_\_\_\_\_.

### **Grandes phases**

⇒ 5. Quelles ont été les grandes étapes du développement/commercialisation/naissance de \_\_\_\_\_ ?

5.1 -Pouvez-vous me mettre ces étapes sur un calendrier (ça s'est déroulé sur quelle période ?)

Phases \_\_\_\_\_ :

⇒ 6. Combien d'argent a été investi dans \_\_\_\_\_ ?

J'aimerais entrer plus en détail dans les étapes du développement de \_\_\_\_\_...

### A. Développement du produit

⇒7. Pendant la phase \_\_\_\_\_(R&D) avait-il une **collaboration/échange** d'informations entre X et Y (R&D+ mkg)

⇒7.1 **À quelle fréquence** communiquaient-ils ensemble?

⇒8. **Comment travaillez-vous ensemble** ? Concrètement ça se passait comment ?

⇒9. Quelle est **l'information la plus utile** que ces gens là vous aient donné ?

#### Pistes

Par exemple,

- S'échangeaient-ils des informations sur les **utilisateurs potentiels** ? **Sur les concurrents** ?
- Pour générer des idées (**brainstorming?**) pour **modifier le produit** selon des nouvelles informations du marché ? etc

## B. Connaissance marketing

11. À ce moment là, quelles informations cherchiez-vous ?, de quelle informations aviez-vous .soin? Qu'aviez-vous besoin de savoir pour commercialiser TouchNet ?

SI NON, aller à C

### Pistes

Par exemple :

- Avez-vous eu besoin d'obtenir de l'information **sur le marché** ou **des clients potentiels**
- Au niveau des clients ?**Leur façon de travailler ?**, **Leur processus de décision ?** **Leur habitudes d'information ?**

⇒ 12. l'avez-vous obtenue?

⇒ 13. **Comment** avez-vous obtenu cette information ?

### Pistes

Par exemple

- Avez-vous **rencontrer des clients** ? avez-vous utiliser des techniques de **recherche** tels que **focus group**, entrevues, sondage ?

⇒ 13.1 Qui s'en ait chargé dans l'équipe ? Qui rapportait l'information ?

⇒ 14. Quelle forme prenait elle ?

⇒ 15. Que fesiez-vous avec cette information ?

⇒ 16. Cela avait il une influence sur \_\_\_\_\_ ? À quel niveau ?

### Pistes

**Comment** avez-vous **utilisé** cette information pour commercialiser \_\_\_\_\_(produit) ?

**Qui décidait** de l'utilisation de cette information ?

17. Ce que vous avez accompli pour obtenir l'information sur le client pour ce produit particulier, .taient-ce **semblable ou différent de ce que vous avez fait pour vos autres produits** ?

17.1 Qu'y avait-il de particulier ?

17.2 Quels problèmes avez-vous rencontrés lorsque vous vouliez recueillir de l'information sur les clients potentiels ?

17.3 Comment les avez-vous réglé ?

## C. Actions/activités marketing

18. Avez-vous un plan d'affaires ?

19. Quelle était votre stratégie, votre plan pour \_\_\_\_\_ ?

21. Il y a X mois quand vous avez commencé à vendre/commercialiser \_\_\_\_\_, La première fois que vous avez eu un contact avec un client qui pouvait mener à une vente, quelle est la première activité (pour la commercialisation) que vous avez accomplie ?

### Pistes

analyse du marché  
un prototype, un site bêta test?  
une première vente  
une publicité ?

18.1 Décrivez-moi comment vous avez accomplie cette activité ? (Qui a participé, combien de temps ça duré...)

18.2 Pourquoi avez-vous décidé de faire \_\_\_\_\_ au lieu d'une autre activité ?

20. ENSUITE, qu'aviez-vous prévu de faire pour commercialiser \_\_\_\_\_ ? Décrivez moi les actions concrètes...

### Pistes

- *Quelles informations sur le produit avez-vous donné avant le lancement officiel? Quelle entente de distribution avez-vous pris ?*
- *Comment avez-vous identifié votre clientèle cible ?*
- *Quels utilisateurs avez-vous ciblés en premier ? Qui était votre porte parole pour les présentations du produit ? Où ont eu lieu les premières présentations de \_\_\_\_\_ (produit) ? Quelle(s) caractéristique(s) de \_\_\_\_\_ (produit) avez-vous utilisées pour les premières communications auprès de la clientèle ?*
- *Comment avez-vous identifié votre concurrence ?*
- *Comment avez-vous segmenté votre marché ?*

- *Sur quelles bases avez-vous positionné \_\_\_\_\_ (produit) ?*
- *Avez-vous testé un **prototype auprès des clients** ?, Avez-vous laissé une version du produit à un client pour essai ?*

22. Est-ce que ça fonctionné ? Cela a t-il donné les résultats auxquels vous vous attendiez ?

23. Sinon, qu'avez-vous fait alors ?

## Risque perçu par le client à l'égard du produit

24. Était-ce facile de vendre \_\_\_\_\_ aux clients ?

25. Qui voulait acheter \_\_\_\_\_ ?

25.1 Qui ne voulait pas l'acheter ? Pourquoi ?

26. Quels problèmes avez-vous rencontré ?

### Pistes

Avez-vous senti que le client comprenait facilement ?

Avez-vous senti du risque ? Comment s'est-il manifesté ?

À quel moment dans le processus d'achat du client ?

## Particularités reliées à l'innovation de marché

27. Par rapport à ce que vous avez fait auparavant (pour d'autres produits du genre) y a-t-il des choses différentes que vous avez fait pour \_\_\_\_\_ ?

### Pistes

au niveau de l'**analyse préliminaire** du marché ?

des **concurrents** ?

des méthodes **d'étude de marché** ?

des **prototypes ou site de bêta test** ?

des **activités promotionnelles** de lancement ?

28 C'était dû à quoi ? Qu'est-ce qu'il y avait de différent par rapport aux autres produits ?

29. D'après votre expérience, qu'est-ce qui a été **déterminant du succès de** \_\_\_\_\_ **(produit)** ?

29.1 (Plus précisément) quelles activités/actions considérez-vous comme déterminante de la (bonne ou mauvaise) performance de \_\_\_\_\_ (produit) ?



**Conclusion :** Si je comprend bien, pour commercialiser \_\_\_\_\_(produit), vous avez utilisé la stratégie... votre équipe de développement a collaboré de cette façon... **(faire un résumé des principales actions/stratégies utilisées pour voir si le répondant n'a pas des choses à préciser ou à ajouter)**

30. Si vous aviez un conseil à donner à un jeune pour commercialiser un produit comme \_\_\_\_\_ sur quoi insisteriez-vous ?

**Parlons maintenant de votre autre produit \_\_\_\_\_...**

**ANNEXE D : TABLEAUX SPSS DE QUALIFICATION**

## Moyenne de performance des succès

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q3SUCOMM	3	1,00	2,00	1,6667	,5774
Q3BSUCFI	3	1,00	2,00	1,6667	,5774
Q4PERFIN	3	3,00	8,00	4,6667	2,8868
Q5SUCTEC	3	7,00	10,00	8,3333	1,5275
Q6IMPENT	3	3,00	9,00	5,3333	3,2146
Q7TEMPS	3	3,00	10,00	5,3333	4,0415
Q8ECHEAN	3	4,00	10,00	6,3333	3,2146
Q9NCATPR	3	8,00	10,00	9,3333	1,1547
Q10NOPPO	3	8,00	10,00	9,3333	1,1547
Valid N (listwise)	3				

## Moyenne performance des échecs

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q3A	3	2,00	2,00	2,0000	,0000
Q3B	3	2,00	2,00	2,0000	,0000
Q4	3	,00	3,00	1,3333	1,5275
Q5	3	6,00	8,00	7,0000	1,0000
Q6	3	,00	4,00	2,3333	2,0817
Q7	3	3,00	3,00	3,0000	,0000
Q8	3	1,00	5,00	2,6667	2,0817
Q9	3	4,00	10,00	7,3333	3,0551
Q10	3	4,00	10,00	6,3333	3,2146
Valid N (listwise)	3				

## Fréquences globales : tous les projets

### Statistics

	OUI-NON	OUI-NON	Q5PFINAN	Q6SUCTEC	Q7IMPACT	Q8TEMPS	Q9DECHAN
N Valid	6	6	6	6	6	6	6
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,6667	1,8333	3,0000	7,6667	3,8333	4,1667	4,5000
Median	2,0000	2,0000	3,0000	7,5000	3,5000	3,0000	4,5000
Mode	2,00	2,00	3,00	7,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>a</sup>	3,00	5,00

Statistics

		Q10NCATP	Q11NMARC
N	Valid	6	6
	Missing	0	0
Mean		8,3333	7,8333
Median		9,0000	9,0000
Mode		10,00	10,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

OUI-NON

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	2	33,3	33,3	33,3
	NON	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

OUI-NON

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	1	16,7	16,7	16,7
	NON	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Q5PFINAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	16,7	16,7	16,7
	1,00	1	16,7	16,7	33,3
	3,00	3	50,0	50,0	83,3
	8,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Q6SUCTEC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	1	16,7	16,7	16,7
	7,00	2	33,3	33,3	50,0
	8,00	2	33,3	33,3	83,3
	10,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

**Q7IMPACT**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	1	16,7	16,7	16,7
3,00	2	33,3	33,3	50,0
4,00	2	33,3	33,3	83,3
9,00	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Q8TEMPS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	5	83,3	83,3	83,3
10,00	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Q9DECHAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	16,7	16,7	16,7
2,00	1	16,7	16,7	33,3
4,00	1	16,7	16,7	50,0
5,00	2	33,3	33,3	83,3
10,00	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Q10NCATP**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	16,7	16,7	16,7
8,00	2	33,3	33,3	50,0
10,00	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Q11NMARC**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	16,7	16,7	16,7
5,00	1	16,7	16,7	33,3
8,00	1	16,7	16,7	50,0
10,00	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Frequencies**

**ANNEXE E : MATRICES DÉTAILLÉES**

## Connaissance du marché

Processus de connaissance client		Score d'utilité	Synergie Mkg-R&D	Score d'utilité
Succès A2	Aucune activité destinée à collecter de l'information sur les clients.	0	Tous les efforts commercialisation dirigés par R&D "ABC side were on the XYZ market and they did not know we existed. We had our own safe force, we did our own marketing."	1
Echec A1	Télémarketing : appel des clients selon une liste, pour 1) sondage technique et 2) invitation à des séminaires/démos "pis on appelait les gens pis on faisait un sondage" Collectait de l'info technique (et non mkg) sur le client. Autre info, ils la détenaient par la compréhension du client par les vendeurs. "But back then this information came from a lot of failure of trial and errors."	3	Problème : R&D ne répond pas aux attentes des vendeurs "il y avait une chicane au sujet de ce que moi on m'avait dit... vend le vend le, ns autres (R&D) on va s'arranger mais un moment donné on peut plus s'arranger"  R&D faisait les démonstrations, corrigeait les panflets promo, gérait les qualifications clients. "Collaboration from my part was presentation, support on technical side."	1

Légende de l'attribution des scores d'utilité :

(0) Variable non utilisée : L'activité n'a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.

(1) Variable peu utilisée : L'activité a été accomplie mais d'une façon superficielle, elle n'a pas contribué au succès, n'est pas une action dominante dans l'approche de commercialisation

(2) Variable utilisée : L'activité a été utilisée selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation.

(3) Variable prédominante : L'activité a été déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

## Connaissance du marché Tech B

Processus de connaissance client							Score d'utilité
Recueil 1 à 1 (Comment)	Analyse besoin technique (Quoi)	Pour identification opportunités marché (utilité)	Par appels au service clientèle de Tech B + observation	Sur clients des utilisateurs. profil et habitudes d'utilisation	Pour améliorer la démo de vente aux clients		
Succès B2	" la Banque nous réfère des tonnes de leads... pas toujours qualifiés, mais en regardant... surtout en prenant attention d'analyser c'est quoi les demandes qui nous sont faites, c'est là qu'on peut définir par le marché ça ça ça."	" the requirement is the analysis of the client on the marketing side so it is very much what does it want to accomplish ee what are you doing now how much do you want to spend "	" On collige tout ça, on brainstorm au tableau... c'est quoi, tu sais. C'est où les opportunités pour nous..."			3	
Échec B1			" on avait installé un certain nombre de guichets à Ville X. laboratoires."	" des feedback qui provenaient des clients utilisateurs des guichets, j'imagine qu'après ce contrat, vous avez continué à prendre ces feedback-là? Oui."	" même lorsqu'on l'a installé, on a continué à aller chercher le feedback des clients, puis on a continué de faire des améliorations au produit basé sur... les réactions des gens."	2	
			Informations sur les clients : collectée informellement			1	

Légende de l'attribution des scores d'utilité :  
Voir légende de la matrice précédente



## Connaissance du marché

Tech B	Synergie Mkg-R&D	Score d'utilité
Succès B2	“C’était vraiment la haute direction qui a fait l... discutait brainstorming à... au téléphone régulièrement outils les jours... sur... bon... est-ce que le produit convient”.	3
Echec B1	“... ça été continué ad hoc”.	3
	“Oui, comité réseau (gens de la comptabilité, du développement et service à la clientèle qui prenaient les décisions d’orientation, d’évolution du produit”.	3

Légende de l’attribution des scores d’utilité :

- (0) Variable non utilisée : L’activité n’a pas été accomplie ni utilisée dans la commercialisation.
- (1) Variable peu utilisée : L’activité a été accomplie mais d’une façon superficielle, elle n’a pas contribué au succès, n’est pas une action dominante dans l’approche de commercialisation
- (2) Variable utilisée: L’activité a été utilisée selon la définition théorique et qui s’est montrée utile pour la commercialisation.
- (3) Variable prédominante : L’activité a été déterminante dans le processus, c’est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies.

Compétence marketing Tech A

	Analyse préliminaire du marché	Recherche de marché	Test prototype auprès des clients	Test marketing/vente d'essai (personnalisation ?)	Qualité exécution des activités de lancement	Qualité exécution des activités de lancement
Succès A2	Ils utilisent l'application d'une technologie d'un leader dans industrie IBM, dans Tandem, ils sont leader. Pas analyse de marché plus poussée "Donc je savais que avec la technologie Micro Focus on était un pas en avant de la compétition. (1)"	"We made the assumption (turned out to be a correct one) that if we were going to make tandem code work with the IBM code.. in terms of year 2k then we should have a succes. And in fact, we were able to do that." (0)	Aucun prototype, le produit est final avant son lancement (0)	Essai à l'interne pour prouver la capacité technologique du produit (2)	Aucune activités de promotions comme il y a eu pour CW. Seulement des salons spécialisés Mailling, salon spécialisé et vente par les vendeurs de Micro focus. "Il y a des vendeurs de Micro Focus qui arrivaient chez des clients et qui disaient : "Ha Tandem, Ha ! on a une solution pour vous autres aussi." (2)	
Échec A1	Dénombrement des entreprises. Opportunités marché identifié par expérience des gens. "on s'est dit, les besoins d'un programmeur Cobol qui soit dans le marché Cobol ou dans le marché IBM sont sensiblement les mêmes peut-être les besoins du côté Tandem sont plus pressants." (1)	"ÇA pas été recherche marketing et puis tout ça." (0)	CB had proof of concept for the beta site, but it was much much work to get this ready vs the real product, so we abandon it. (1)	Vente de CW, en donnant une copie d'essai. Produit comportait trop d'erreurs (1)	Lancement et participation régulière à des salons spécialisés. "we started up a marketing campaign by going to the ITug"(3)	Cellule de télémarketing et placements publicitaires, séminaires d'information et démonstrations "on a commencé la commercialisation avant que le produit soit fait." (3)
		Aucune recherche, expertise/connaissance marché par gens à l'interne "we were correct in our assumptions about... the market, even though we didn't do any research on it." (0)		Clients voulaient essayer le produit, il avait trop de bugs "we give them a month or two months and they play around with the product, they make it work." "the evaluations didn't go well"(1)		Premier sur le marché mais produit n'était pas prêt et ils ont vendu quand même "it was sold too soon" Publicité dans journeaux spécialisés, panflets (3)

Définition de l'échelle  
Voir matrice précédente

Compétence marketing Tech B

	Analyse préliminaire du marché : grande expertise interne	Recherche de marché : innaplicable	Test prototype auprès des clients : personnalisation	Test marketing/vente d'essai (personnalisation ?)	Qualité exécution des activités de lancement d'affaires	Qualité exécution des activités de lancement : force de vente
Succès B4	Prédominant (3) Bonne compréhension du marché et de toutes les opportunités que présente l'évolution technologique apporté par Internet. Obj de leur recherche : identifier des cie qui ont des besoins qui correspondent à l'application de leur produit	Inutile N/A Pas de recherche scientifique : trop long, accumule info constamment par Internet	Inutile (0)	Inutile (0)	Utile (2) Aucune activités promotionnelle spécifique. Que la participation récurrente à des salons spécialisés. Salon des affaires à Toronto avec la Banque Royale	Prédominant (3) Petite équipe de vente: 1 vendeur par segment : corpo, marchands, FDS etc, appel cold call selon leurs types de clients, à partir du bottin/contacts
Échec B3	Utile (1) Analyse du marché sur la concurrence, les segment susceptibles d'utiliser leur technologie, vient de leur expérience. Lecture de recherches sérieuses générale sur des technologies semblables	Inutile (0) Aucune étude de marché traditionnelle. Veille concurrentielle par les gens de R&D	Prédominant (3) 1er mandat = coopération avec client + observation terrain pour développement final	Utile(2) 40 guichets dans MTL pour voir utilisations possibles	Prédominant (3) Lancement lors d'un salon affaires	Indéquat-inutile (0) Toutes les ressources focusent sur un seul client et sur la Tentative d'associer avec OEM pour utiliser son plan de commercialisation : échoué lancement

Définition de l'échelle

- Non utilisé : l'activité n'a pas été accomplie ni utilisée pour la commercialisation (0)
- Peu utilisé : activité accomplie mais d'une façon superficielle, n'a pas contribué au succès, pas une action dominante dans l'approche(1)
- Utilisée : activité accomplie selon la définition théorique et qui s'est montrée utile pour la commercialisation (2)
- Prédominante : activité déterminante dans le processus, c'est-à-dire une activité accomplie tel que défini en théorie et qui a été prédominante sur toutes les activités marketing accomplies

**ANNEXE F : GRILLE DE CODIFICATION**

Codes	Définition/exemples des codes
I. Codes	Définition
<b>A. Titre entrevue</b>	
<b>B. 1.Type d'innovation</b>	
C. 1.1Nouv techno	Nouveauté technologique par rapport aux autres produits de l'entreprise ou par rapport aux produits existant sur le marché.
D. 1.2Nouv. marché	Nouveau produit/offre globale jamais vu sur le marché
<b>E. 2. Performance</b>	
F. 2.3 Perform commerciale	Seulement si preuve qu'il l'a atteint, mesuré
G 2.4 Perform par obj profit	Performance par objectif de profit
H. 2.5 Obj parts marché	Objectifs de part de marché
I. 2.6 Objectifs	Tout objectif/but à atteindre
<b>J. 3. Connaissance marketing</b>	
K. 3.6 Proces conn client	Processus de connaissance du client : l'acquisition d'information sur le client, l'interprétation et l'intégration des données à l'entreprise. <b>Répondant prouve qu'il connaît la perception du client</b>
L. 3.7 Mkg-R&D interface	Interface marketing-R&D :La coopération entre le marketing et la R&D pour le développement/marketing/vente de l'innovation
<b>M. 4. Compétence marketing</b>	
N. 4.8 Anal prélim marché	<b>Analyse AVANT toute activité de vente sur le marché et démontre qu'il a une compréhension du marché</b> Analyse préliminaire du marché :Exécution d'analyses préliminaire du marché visé AVANT le développement/lancement du produit
Q. 4.9 Recherche marché	Action planifiée, processus scientifique avec objectifs à atteindre
P. 4.10 Prototype auprès clients	<b>Travail commun avec le client pour développerle produit prototype = débuggage.</b> Test de prototype auprès des clients :Logiciel version Beta est testé par un client et les " inputs " du client servent au développement final
Q 4.11 Test mkg/vente d'essai	
R. 4.12 Qualité exéc launch	<b>Sous sections timing, allocation du budget coder général en premier, voir ensuite les segment (bien/mal exécuté)</b> Qualité d'exécution du lancement :Service, publicité et distribution
<b>S. 5. Tactiques de préparation du marché</b>	
T. 5.13 Licence	Licence de la technologie du produit
U. 5.14 Fournir d'autresOEM	Fournir d'autres manufacturiers d'équipements (OEM)
V. 5.15 Info avant lancement du produit	Donner de l'information avant le lancement du produit

## Codes

## Définition/exemples des codes

W. 5.16 Distribution arrangements	Faire des arrangements particuliers de distribution
X. 5.99 Autres tact prép marché	Autres tactiques de préparation du marché
<b>Y. 6. Tactiques de ciblage</b>	
Z. 6.18 Cible inno	Cibler les innovateurs
AA. 6.19 Cible " early adopters "	Cibler les " early adopters "
AB. 6.20 Cible retardataires " late adopters "	Cibler les retardataires " late adopters "
AC. 6.22 Cible actuel consommateurs	Cibler les consommateurs actuels
AD. 6.23 Cible clients des conc	Cibler les clients des concurrents
AE. 6.99 Autres tact ciblage	Autres tactiques de ciblage
<b>AF. 7. Tactiques marketing de positionnement:</b>	
AG. 7.25 Cible gros util.	Cibler les gros utilisateurs
AH. 7.26 Emphase exclusivité	Mettre l'emphase sur l'exclusivité
AI. 7.27 Emphase bas prix	Mettre l'emphase sur les bas prix
AJ. 7.28 Emphase supérieur techno	Mettre l'emphase sur la supériorité technologique
AK. 7.29 Emphase sécurité (protection du client)	Emphase sur la sécurité (protection du client)
AL. 7.99 Autres tactiques de positionnement	Autres tactiques de positionnement
<b>AM. 8. Tactiques marketing d'attaque :</b>	
AN. 8.31 Use leaders d'opinions	Utiliser des leaders d'opinions <b>Analystes/experts comme Marrant pour AD tech</b>
AO. 8.32 Use sites référence	Utiliser des sites de référence
AP. 8.33 Use éducation	<b>montre comment utiliser mon logiciel/produit seulement</b>
AQ. 8.34 Use image gagnant	Utiliser une image de gagnant
AR. 8.35 Promouvoir aux concessionnaires	Promouvoir le produit aux concessionnaires
AS. 8.36 Prêter ou louer le produit	Prêter ou louer le produit
AT. 8.37 Promouvoir auprès d'un client spécial	Promouvoir le produit auprès d'un client spécial
AU. 8.99 Autres tactiques d'attaque	
AV. 99. Résidus	Tous les segments qui ne peuvent pas être codés avec les codes précédents.