

SE DÉFENDRE FACE À L'ARRIVÉE D'UNE INNOVATION CONCURRENTE

Stratégie de Marketing Intégré

Anais Bégarin, Seyla Chhun, Emeline, Descamps, Nora Nouar, Valériane Voirin

SOMMAIRE

- ▶ Introduction
- ▶ I. Définitions et contexte mondial favorisant l'innovation
 - ▶ A/ Définitions des termes fondamentaux de notre étude
 - ▶ B/ Contexte mondiale favorisant l'innovation
- ▶ II. Faut-il réagir face à l'innovation d'une offre concurrente ?
 - ▶ A/ L'information/ les signaux perçus
 - ▶ B/ Les menaces d'une innovation concurrente
 - ▶ C/ Quelles attitudes adopter ? Comment réagir ?
- ▶ III. Stratégies pour contrer une innovation concurrente
 - ▶ A/ Quelles sont les stratégies possibles ?
 - ▶ B/ Choix de notre stratégie
- ▶ Conclusion
- ▶ Annexe : Carte Mentale

INTRODUCTION

- ▶ L'innovation est « l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, procédé ou modèle d'organisation » (Schumpeter).
- ▶ 4 types innovations:
 - ▶ Innovation majeure
 - ▶ Innovation radicale
 - ▶ Innovation incrémentale
 - ▶ Innovation stratégique

Impact de l'innovation sur les habitudes et les comportements des consommateurs	Majeur	Innovation majeure	Innovation radicale
	Mineur	Innovation incrémentale	Innovation stratégique
		Renforce	Détruit
Impact de l'innovation sur les compétences et les actifs des firmes établies			

► Une innovation peut être :

- Une innovation produit : mettre un produit ou service nouveau ou significativement modifié par rapport aux produits existant.
- Une innovation de procédé : nouveau procédé de production, nouvelle méthode concernant la fourniture de services ou la livraison de produits, une activité de support.
- Une innovation d'organisation : nouveauté ou amélioration significative apportées au fonctionnement de l'entreprise (y compris la gestion des connaissances), à la méthode d'organisation du travail ou à ses relations externes.
 - Exemple : *corner franchises...*
- Une innovation marketing : nouveaux concepts ou nouvelles stratégies de vente.
 - Exemple : *nouveaux usages, nouvelles méthodes de ventes, nouveaux marchés*

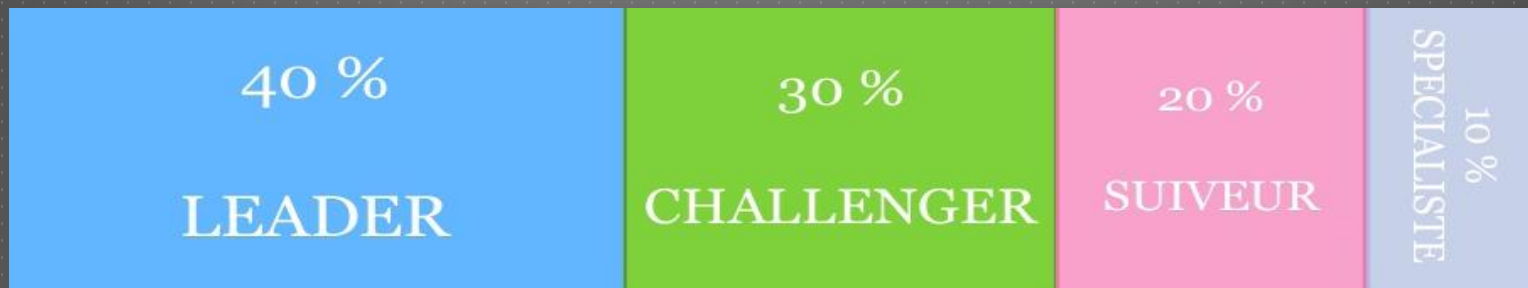
- ▶ *Exemples de produits innovants: Smartphone, photo digitale, MP3...*



- ▶ *Exemples de situations où il aurait fallu réagir à l'innovation du marché :*
 - ▶ Nokia : leader du marché téléphonique a fait faillite en 2013 face à l'arrivée du Smartphone en 2008.
 - ▶ Kodak : leader du marché photographique a fait faillite en 2013 après que sa caméra numérique fut imitée par la concurrence.

► La structure de notre marché :

- Le leader détient la première place de notre marché et nous souhaitons détenir cette place.
- Par conséquent, nous avons le titre de challenger (ou prétendant) du marché.



PROBLÉMATIQUE

→ *Comment peut-on se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente ?*

- ▶ En tant que challenger, notre objectif sera de trouver comment nous défendre face à l'arrivée de l'innovation du leader de notre marché afin de conserver notre position de challenger ou prendre la place du leader.
- ▶ Dans un premier temps, nous définirons les termes fondamentaux de notre étude et étudierons le contexte mondial favorisant l'innovation.
- ▶ Dans un second temps, nous chercherons à identifier les différentes attitudes ou réactions que nous pourrions avoir lorsque nous prendrons connaissance de l'innovation de notre concurrent.
- ▶ Enfin, nous définirons les stratégies possibles pour contrer au mieux ce leader et nous choisirons celle qui nous paraîtra la mieux adaptée à notre situation.

I. DÉFINITIONS, CONTEXTE ET PERSPECTIVES

A/ Définitions des termes fondamentaux de notre étude

- ▶ Stratégie : combinaison de moyens d'actions adaptés mise en œuvre pour atteindre un objectif donné. Stratégie marketing → dépend de la cible et du segment de clientèle visée ou nature des éléments moteurs (stratégies de ciblage et de distribution).
 - ▶ Stratégie de différenciation marketing : permet d'adapter les produits ou services aux besoins du marché, ainsi que les modes de distribution et de communication.
 - ▶ Stratégie de développement externe : en favorisant notre développement par le biais de fusions ou par des alliances, si nous nous agrandissons, nous gagneront une part supplémentaire de marché pour éliminer ou neutraliser nos concurrents les moins bien placés.

- ▶ Innovation : « nouvelle façon de faire quelque chose qui est perçu comme nouveau par un utilisateur éventuel. L'innovation peut être cosmétique ou révolutionnaire, elle peut être relative à une entreprise ou à un marché. Elle donne lieu à une politique d'invention et de conception, de recherche et développement et de lancement de produits nouveaux ». (Mercator). On peut chercher à innover pour développer un produit ou service, un processus de production ou d'organisation, ou encore un mode de commercialisation.
- ▶ L'imitation par la concurrence est aussi bien bénéfique pour le marché que pour le produit précurseur, surtout si ce dernier est très innovant. Cela s'explique par le fait que, l'apparition de produits similaires sur le marché renforce sa crédibilité auprès des consommateurs qui se montrent, habituellement, un peu réticents avec les produits nouveaux tant que leur répartition sur le marché reste faible.
- ▶ La définition de la concurrence dans un contexte marketing est différente de la définition économique de la concurrence théoriquement pure et parfaite.
- ▶ Dans un contexte commercial ou marketing et du point de vue d'une entreprise, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale.
- ▶ On distingue généralement la concurrence directe de la concurrence indirecte.
- ▶ Les concurrents d'une entreprise sont surtout ceux :
 - ▶ Qui produisent le même produit
 - ▶ Qui produisent un produit de substitution
 - ▶ Qui importent le même produit
 - ▶ Qui importent un produit de substitution

- ▶ On distingue sur un marché concurrentiel plusieurs positions :
 - ▶ Le leader : l'entreprise leader est celle qui détient le plus grand nombre de part de marché (en valeur ou en volume). Être leader peut comporter certains désavantages : il faut tout faire pour rester leader alors que la concurrence est importante ; de plus, le leader est souvent copié. Il achète souvent des entreprises qui innovent pour ne pas avoir à innover lui-même ou pour éviter trop de concurrence.
 - ▶ Le challenger est à la deuxième place après le leader et cherche à être à la première place. Il bénéficie de plus de part de marché que les suiveurs.
 - ▶ Le suiveur : copie une innovation d'un concurrent en l'améliorant.
 - ▶ Le pionnier : il est le premier à entrer sur un marché ou à lancer une innovation, il bénéficie d'avantages concurrentiels mais doit faire face au délai d'adoption de son produit ou service.

B/ Contexte mondial favorisant l'innovation

- ▶ Aujourd'hui, nous vivons dans un monde entièrement mondialisé et ouvert sur le libre-échange. Les forces économiques et mondiales ont complètement basculé vers les pays émergents et cette bascule vers les pays émergents a permis 3 choses :
 - ▶ Le cout du travail est moins important dans les pays émergents (population jeune parfois peu éduquée mais en parallèle il y a aussi des efforts très substantiels notamment en formation, par exemple en Inde ou au Brésil...);
 - ▶ Les économies traditionnelles et industrialisées sont vieillissantes
 - ▶ Les pays émergents ont fortement développé leurs capacités technologiques. D'une manière générale, les pays, les entreprises et les salariés participent à la compétitivité.
- ▶ Face à cela, on se retrouve face à « deux mondes » qui se battent coude à coude pour essayer d'avoir le leadership sur le marché. Parmi ces « deux mondes », nous avons d'un côté les pays industrialisés (les pays du G8 : Etats-Unis, France, Japon...) et de l'autre côté, les pays émergents (les BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, et Afrique du Sud; mais pas uniquement car il y en a d'autres qui ne tarderont pas à arriver). Ces deux monde essayent de riposter l'un contre l'autre. Dans ce contexte-là, il y a même une opposition entre les États-Unis et la « vieille » Europe (France, Allemagne...). Au regard de ce constat, la lutte est féroce et aujourd'hui les économies rivalisent sur la base d'un seul critère : l'innovation.

- ▶ L'innovation permet de :
 - ▶ Se protéger contre la concurrence
 - ▶ Se spécialiser
 - ▶ Choisir des secteurs d'activités à plus forte valeur ajoutée
 - ▶ Etre compétitif sur les marchés
 - ▶ Conquérir ou conserver des parts de marché et donc générer des profits
 - ▶ Gagner de nouveaux clients et conserver les clients déjà existants dans pour faire des bénéfices

- ▶ Pendant très longtemps, les pays industrialisés ont toujours été en avance sur les pays émergents en matière d'innovation.
 - ▶ Exemple :Airbus produit ses avions en France et pas en Chine.

- ▶ Mais à présent, les pays émergents se sont inspirés des inventions des pays industrialisés pour devenir eux même innovateur.

- ▶ Dans ce contexte, les entreprises de ces pays doivent dans un premier temps, investir massivement et en particulier : dans la R&D, le marketing et l'innovation face à un marché concurrentiel. Dans un second temps, elles doivent lutter contre la contrefaçon, la copie, en investissant dans la protection de leur propriété intellectuelle, c'est-à-dire maîtriser de plus en plus leurs outils de production tout en investissant sur la formation.

- ▶ Faute d'être protégé par un brevet, la pratique a démontré que dans 50% des cas le marché s'enrichit d'un ou plusieurs produits similaires dans l'année qui suit le lancement du produit précurseur.
 - ▶ *Exemple : Tipiak* → fut le premier à commercialiser le sachet cuisson pour le couscous et a été copié par tous les grands noms de l'agro-alimentaire.
 - ▶ *Exemple : Teisseire* → était numéro 1 de son marché au début des années 1990 après avoir lancé le sirop en bidon, qui a également été copié. Cependant, on ne pouvait pas parler de plagiat industriel parce-que la copie relevait du domaine d'une idée. Or, on ne protège pas une idée.

 - ▶ Un autre facteur intervient également, il s'agit de la durée du cycle de vie d'une innovation. En effet, plus on avance dans le temps et plus le caractère innovant d'un produit vendu est limité car il ne se passe pas 6 mois sans que les marques sortent un nouveau produit.
 - ▶ *Exemple : Apple renouvelle ses Smartphones tous les 6 mois : on est passé de l'iPhone 1 à l'iPhone 5s*

 - ▶ Les entreprises savent que la concurrence va agir rapidement. Elles doivent innover en permanence pour pouvoir rester sur le marché et lutter en permanence contre la concurrence. Ainsi de nos jours, l'arrivée d'une innovation concurrente est un phénomène récurrent.
- On se demande alors comment se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente ?

II. FAUT-IL RÉAGIR FACE À L'INNOVATION D'UNE OFFRE CONCURRENTTE ?

- ▶ Avant d'élaborer une stratégie, il faut étudier et évaluer l'environnement du marché selon différents critères:
 - ▶ Les signaux perçus :
 - ▶ Le degré d'innovation qu'il faut réussir à mesurer (son intensité)
 - ▶ La croissance du marché
 - ▶ La concentration de l'industrie
 - ▶ La taille de la firme et son positionnement
 - ▶ Le coût à la sortie
 - ▶ Les menaces perçues → mises en garde
- ▶ Les différentes stratégies mises en place selon le cadre de marché : Etude qualitative, étude exploratoire et schéma.

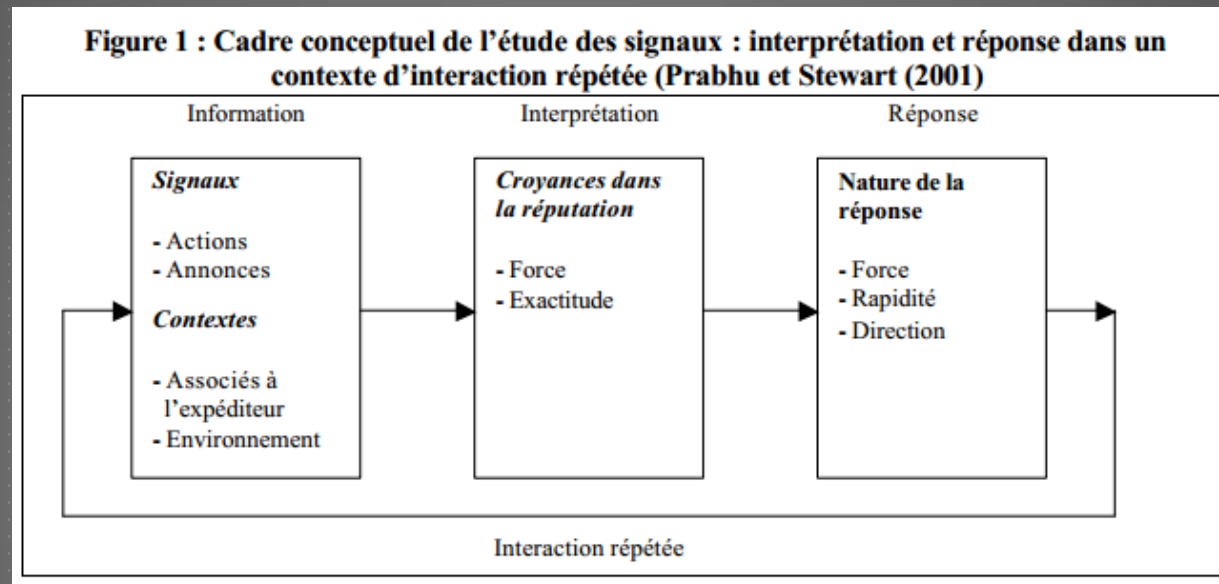
A/ L'information/ les signaux perçus

- ▶ Un signal peut être défini comme une action ou une annonce d'une firme qui précède l'introduction réelle d'un produit nouveau en donnant des informations sur ses intentions et ses capacités. Il peut être intentionnel ou involontaire, et dirigé vers plusieurs cibles : clients, membres du réseau, concurrents. Il s'agit pour les concurrents d'interpréter le sens des signaux dits « stratégiques » afin de mettre en œuvre une action cohérente.
 - ▶ Un signal fort : rapidité et distinction du signal.
 - ▶ Un signal faible : détecter un changement d'attitude des consommateurs en passant du temps avec ceux les plus à la pointe, l'entrée d'un concurrent sur le marché en surveillant l'achat de terrains pour construire une usine ou le dépôt de brevet → anticipation et préparation du phénomène.
- ▶ Les interprétations des destinataires des signaux sont des inférences concernant les intentions et les capacités de l'expéditeur. Elles conduisent à des croyances sur les caractéristiques de l'expéditeur qui constituent le fondement de la réputation de l'expéditeur envers ses concurrents. Ces croyances dans la réputation peuvent inclure des croyances sur les capacités, les intentions, l'agressivité, l'exactitude, la force concurrentielle de l'expéditeur. Étant donné que les expéditeurs peuvent commettre des erreurs dans leurs inférences ou du fait que les expéditeurs peuvent parvenir à tromper les destinataires par une utilisation habile de signaux ou de contextes, les croyances dans la réputation peuvent différer dans la mesure où elles reflètent les vraies intentions et capacités des expéditeurs.
- ▶ Hostilité du signal, crédibilité du signal, engagements fixes du destinataire, protection des brevets

L'INTERPRÉTATION ET LA RÉPONSE

Le contexte correspond à la taille de l'expéditeur, sa part de marché, sa localisation géographique, sa gamme de produits, et sa réputation.

Les contextes environnementaux incluent les progrès technologiques, les changements dans la demande, et les changements dans l'économie.



LA CROISSANCE DU MARCHÉ → ATTRACTION

- ▶ Le potentiel de rentabilité d'un marché est appréhendé selon sa croissance et augmente par conséquent son attraction.
- ▶ Les concurrents sont susceptibles de protéger leur future rentabilité en contre-attaquant un produit nouveau pour prolonger leur avantage concurrentiel existant.
- ▶ Cet argument est soutenu par Ramaswamy, Gatignon, et Reibstein (1994), qui affirment que, sur les marchés à forte croissance, les firmes ont certaines attentes concernant le développement des ventes, et si ces attentes ne sont pas satisfaites, la firme établie est susceptible de prendre des contre-mesures.
- ▶ En outre, les marchés à forte croissance sont souvent associés à la première étape du cycle de vie du produit (Scherer et Ross; 1992). La parité technologique des produits est basse par opposition aux marchés à maturité, dans lesquels les produits tendent à devenir plus interchangeables. Les changements de la composition du mix produit sont donc plus communs dans les environnements à forte croissance (Bain, 1956).

→ Nous pouvons en déduire que les représailles face à un produit seront plus fortes sur les marchés à forte croissance afin de maintenir sa position sur le marché.

- ▶ Exemple: concurrence accrue entre Apple et Samsung sur le marché des smartphone

CONCENTRATION DE L'INDUSTRIE ET TAILLE DE LA FIRME ÉTABLIE

- ▶ Les marchés les plus concentrés sont des marchés sur lesquels il y a peu d'acteurs et où l'on peut percevoir très clairement les actions concurrentielles
 - ▶ Exemple : les opérateurs téléphoniques en France
 - ▶ Concurrence accrue mais peu de flexibilité
 - ▶ Les marchés les moins concentrés sont ceux sur lesquels il y a beaucoup de firmes de petites taille : plus de flexibilité pour développer un nouveau produit → Réactions les plus fortes.
 - ▶ La domination des grandes firmes (sur les marchés les plus concentrés) peut être déstabilisée par l'apparition d'un nouveau produit/technologie. En effet les firmes les plus importantes sont souvent les moins flexibles et celles qui risquent le plus de perdre des revenus à cause de la cannibalisation (*phénomène par lequel, les ventes d'un nouveau produit proviennent en partie d'une diminution des ventes d'un autre produit plus ou moins substituable et proposé par la même marque*).
 - ▶ Les plus grandes sociétés tirent leurs bénéfices de leur réputation et n'ont pas besoin de baisser leurs prix pour faire face à la concurrence (+ suiveur, pionnier ou leader).
- Il apparaît donc clairement qu'une entreprise leader sur un marché concentré doit être en veille permanente pour anticiper les innovations ou les créer afin de conserver ses parts de marchés. A l'inverse une entreprise plus petite sur un marché moins concentré aura plus de flexibilité pour adopter une stratégie de suiveur, améliorer ses produits déjà existants...

B/ Les menaces d'une innovation concurrente

- ▶ Si notre concurrent introduit une innovation sur le marché dont on fait partie, nous serons alors confrontés à certaines menaces, qui sont :
 - ▶ Le degré d'innovation du produit du concurrent
 - ▶ Innovation de rupture ou incrémentale
 - ▶ Les besoins et les attentes des clients qui évoluent
 - ▶ Perte de clients = perte de chiffre d'affaire
 - ▶ Conquête de nouveaux clients
 - ▶ La perte de part de marché
 - ▶ La perte de crédibilité / amélioration de la notoriété de l'entreprise concurrente à notre détriment.
 - ▶ L'environnement
 - ▶ Les contextes associés à l'expéditeur
 - ▶ Les informations du réseau de distribution

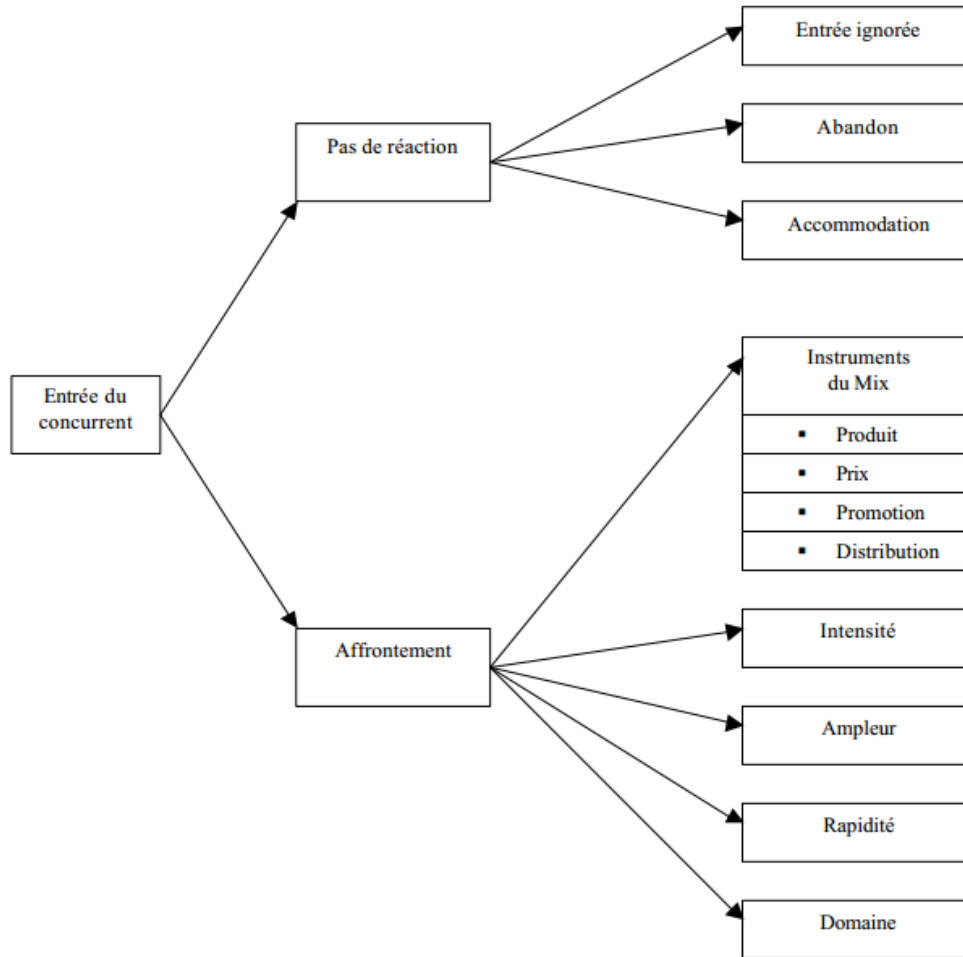
C/ Quelles attitudes adopter, comment réagir ?

- ▶ Ne pas réagir
 - ▶ Selon l'interprétation des signaux et leur fiabilité
 - ▶ A cause d'un degré d'innovation trop faible ou de rupture
 - ▶ En fonction de la crédibilité de l'acteur sur le marché
- ▶ Attendre (pour voir ce qu'il se passe avant d'agir)
 - ▶ Notamment dans le cadre d'une innovation de rupture : risquée
 - ▶ L'entreprise peut observer l'attitude des consommateurs avant d'agir pour mieux s'adapter.
- ▶ Agir: introduction de son propre nouveau produit, autres actions marketing
 - *Stratégie défensive*
 - ▶ Publicité, canaux de vente, distribution, force de vente, entrée sur un nouveau marché, modification produit déjà existant, prix/ agressivité, rapidité

Schématisation:

Selon les éléments pris en compte ci-dessus, l'entreprise peut décider de ne pas réagir ou d'affronter le concurrent grâce à différentes techniques.

Figure 2 : Conceptualisation des réactions face à l'entrée d'un nouveau concurrent pour un produit nouveau



- ▶ Soit on ne réagit pas: on abandonne, on s'en accomode, on ignore l'attaque ou on prend le temps de réfléchir pour une riposte future
- ▶ Soit on va réagir, dans ce cas, notre action en réponse de l'innovation du concurrent sera plus ou moins intense, plus ou moins rapide, dépendra du secteur ou domaine où notre action sera menée et dépendra du nombre d'instruments utilisés pour l'affrontement : ampleur.
- ▶ Pour réagir, on va se concentrer sur un élément du marketing mix : produit, prix, promotion, distribution.

De nouvelles menaces et de nouvelles stratégies émergent, sont prises en compte et sont adoptées par les entreprises afin de se positionner au mieux sur le marché.

La synthèse d'une étude qualitative menée auprès d'entreprises nous permet de mettre en relief ces différents éléments:

Tableau 2 : Synthèse de l'analyse qualitative auprès des entreprises

Catégories	Thèmes	Mots	Fréquence	Nombre d'entretiens concernés
Défense avant l'entrée	Dissuasion avant l'entrée	Premier, premier entrant	12	6
		Agir avant	12	6
Défense après l'entrée (immédiate)	Contrainte	Ne sait pas à l'avance, fait accompli, après	12	12
	Affrontement :			
	- Distribution	Distrib., mkting direct	15	12
	- Prix	Prix	12	12
	- Promotion	Présence salons, campagne promo., pub.	3	3
	- Réciproque/Produit différencié	Produit nouveau, Notre style, fonction différente, différenciateur	6	6
	- Réciproque/Produit imité	Imité, similaire, pompé, identique, même	12	12
- Qualité	Qualité, valeur ajoutée	18	12	
Pas de défense (immédiate)	Abandon	Abandonner, perdu, cesser activité	12	6
	Accommodation	Pas réagi	3	3
	Attaque ignorée	Ne peut pas riposter	9	3
		Ne pas réagir, sans réaction	30	15
	Phase d'étude avant de réagir	Laisser faire, laisser aller	9	9
		Ne pas se précipiter, pas le feu	6	6
		Etude, analyse,	15	6
		Comprendre, état des lieux, comment ça marche	9	6
	Riposte future	Le jour où, futur	9	3
	Menace perçue (signal influençant l'action)	Difficulté de se différencier	Se démarquer	3
Innovation dans prdt nouveau conc.			24	12
Besoins et attentes des clients		Nouveauté, vraiment, réellement nouveau	9	9
		Potentiel	9	9
Concurrent pénétrant sur le marché		Feedback, besoins clients	9	9
Contextes		Concurrent, pénétrer	33	9
Informations du réseau de distribution		Taille, majeur, meilleur	15	6
Perte de ventes		Salon, réseau distribution	6	6
	Ventes, commandes, rentabilité, marché	21	12	
Capacité à innover	Diversification	Diversifier, nouveau métier	21	9
	Elargissement de la ligne de produit	Développement	21	15
	Extension du marché	Plusieurs marques	3	3
	Nouvel emploi	Nouveau secteur	3	3
	Produits nouveaux de remplacement	Intérêt technologique	3	3
	Amélioration du produit	Améliorer, adapter	51	15
	Département R&D	Centre R&D, recherche	18	6
Stratégie concurrentielle	Stratégie de concentration	Spécialiste, niche	18	9
	Différenciation	Différenciation, personnalisation	18	6

→ Agir avant l'entrée de l'innovation du concurrent pour le dissuader

→ Ou agir après, mais immédiatement (on peut agir grâce au mix produit)

→ Ne pas réagir

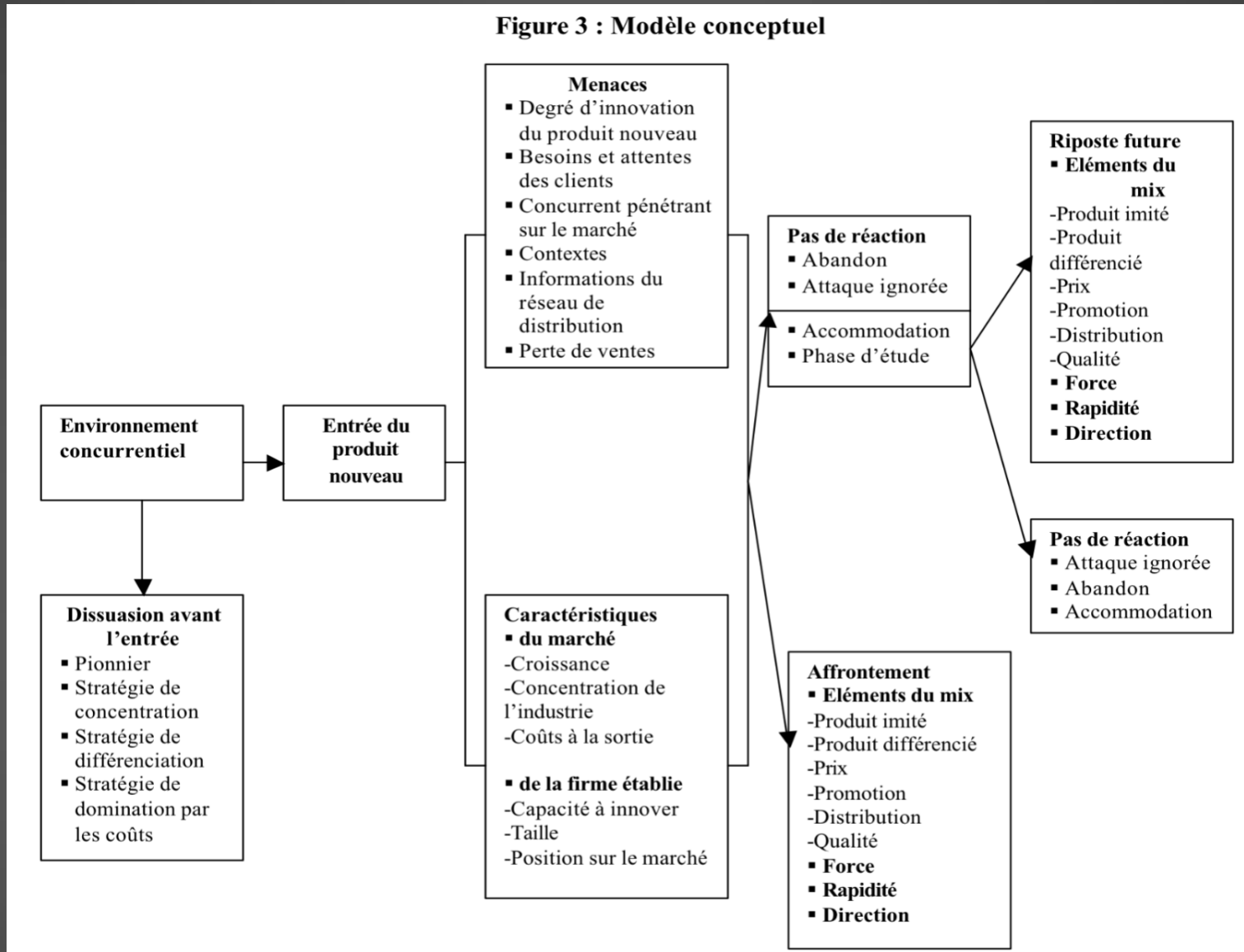
→ Menaces, exigences des consommateurs, contraintes...

→ Capacité à innover comme avec dépenses en R&D etc.

→ Stratégie adoptée

Etude exploratoire nous permettant d'aboutir à ce schéma :

Figure 3 : Modèle conceptuel



III. STRATÉGIES POUR CONTRER UNE INNOVATION CONCURRENTTE

- ▶ Comme notre entreprise n'est pas leader sur notre marché, nous devons définir une stratégie pour se défendre face à l'innovation de notre concurrent leader.
- ▶ Il nous faut donc une stratégie de défense qui nous permette de rester dans notre position, voire même une stratégie pour inverser la tendance et devenir le leader de notre marché.

- ▶ Si nous devions établir un protocole de défense, il nous faut prendre en compte certaines modalités concernant l'innovation concurrentielle :
 - ▶ Plus l'innovation est forte, plus on considère qu'il s'agit d'une attaque agressive.
 - ▶ Notre délai de réaction ne sera pas le même ainsi que les moyens mis en œuvre face à celle-ci.
 - ▶ On peut décider d'agir vite pour que nos concurrents ne deviennent pas la référence pour les consommateurs.
 - ▶ On doit également réfléchir à notre degré d'innovation : en quoi notre produit est unique et supérieur aux autres.
 - ▶ Il convient ensuite d'adopter une politique mix en fonction de l'innovation : dépenser plus en communication, etc.

- ▶ Dans le cas où l'on décide d'innover à notre tour, il faut définir un problème. Une fois que l'on a pris connaissance du problème à régler, il faut connaître ses concurrents et leurs produits (points forts, points faibles...) afin de trouver l'existence ou non d'un produit similaire sur le marché.
- ▶ Ensuite, il faut maitriser son marketing et maitriser son circuit de distribution. Il faut faire des études sur le produit en mettant en avant des éléments de différenciation, de la valeur d'usage du produit (si c'est au niveau du temps, de l'argent, du plaisir...). Le marketing est un élément important dans la stratégie d'innovation.
- ▶ On note que l'innovation peut consister à régler un problème pour améliorer l'usage ou faciliter l'utilisation.
 - ▶ *Exemple des casques audio : autrefois on écoutait de la musique avec un casque qui possédait un câble pour le relier à l'appareil qui émettait le son (cela était encombrant). On a alors inventé un casque sans fil pour mieux répondre au besoin de « confort » du consommateur.*

Al Quelles sont les stratégies possibles ?

Nous proposerons ici un plusieurs stratégies pour trouver celles qui nous conviendront le mieux afin de réaliser notre objectif. Ces stratégies sont combinables entres elles.

I. Faire une innovation incrémentale

- ▶ Tout d'abord, nous pouvons faire comme nos autres concurrents les suiveurs : ils suivent les tendances du leader en s'adaptant à lui. Ils ne possèdent qu'une petite partie du marché.
- ▶ Dans ce cas, nous pouvons développer une stratégie d'innovation incrémentale ce qui consiste à améliorer ce qui existe déjà.
- ▶ Les avantages de cette stratégie sont qu'avec l'imitation nous n'avons pas à supporter les frais d'une lourde innovation. En effet, c'est le leader qui aura proposé l'innovation qui va devoir dépenser pour quel soit la plus différentiel possible.
- ▶ De plus, cette innovation aura déjà été testée et son lancement sera moins risqué car les consommateurs la connaîtront déjà.

2. Faire une innovation de rupture

- ▶ Il faut deux critères pour que l'on innove dans la rupture. Il faut que notre offre et que la manière de la mettre en valeur soit différente. Une stratégie de rupture peut passer par la proposition d'un prix plus bas que le leader avec une meilleure offre. On peut s'attaquer à une niche ou une cible qui n'est pas exploitée par le leader. On peut innover en proposant par exemple, un produit différent qui répond à un besoin insatisfait (théorie de Porter (1980) sur la différenciation).
- ▶ Ainsi, en se repositionnant et en repensant le besoin du client, on se différencie et on se concentre sur un segment beaucoup plus rentable. En effet, en étant précurseur on devient la référence. Il convient également de bien gérer sa communauté afin qu'elle nous soit fidèle même si nos concurrents tentent de nous imiter.
- ▶ Il faut tout de même faire attention pour que notre innovation de rupture soit compatible avec notre business économique.

► Exemples d'innovations de rupture :

- Apple et Nokia : Nokia était leader sur le marché de la téléphonie avant l'arrivée de l'iPhone, mais Apple a fait une innovation de rupture en intégrant au téléphone un grand nombre de fonctionnalités (écouter de la musique, appareil photo, internet...) le tactile (complètement nouveau) et un beau design. Face à cela, Nokia a dégringolé et a dû être racheté par Microsoft pour exister encore. Les concurrents ont donc essayé de réagir et de s'adapter mais pour la plupart, ils n'ont pas réussi à mettre en place une innovation de rupture, ils n'ont pas réussi à se différencier. Seul Samsung a réussi à lutter car Samsung produit des composantes pour Apple et possède donc une partie de la technologie iPhone. La différenciation de Samsung porte sur des produits hyper technologiques et à moindre coût par rapport aux produits Apple.
- Innover dans la chaussure de mode : comment innover dans un marché dominé par les géants de la mode ? Crocs → pas la notoriété d'une marque puissante pour imposer son style. Plutôt que viser le circuit traditionnel de la chaussure, Crocs s'est orienté vers les boutiques de babioles et articles de fantaisie. Les ventes ont explosé et les produits sont désormais vendus dans les circuits traditionnels de magasins de chaussures. Ils développent des collections complètes et différenciées.

3. S'adapter tout particulièrement aux besoins des clients et les faire participer (tendance du marketing participatif)

- ▶ L'adoption est un phénomène important dans l'innovation. Les utilisateurs doivent adopter les innovations, pour cela il faut qu'elles correspondent à leurs besoins. Donc, du côté des entreprises, il faut toujours s'adapter en permanence et ne pas se laisser rattraper par la concurrence. Une grande partie de l'innovation repose finalement sur l'écoute des utilisateurs et de l'usage qu'ils font du produit.
 - ▶ Exemple : de plus en plus de produits sont co-construits et/ou financés par des communautés d'utilisateurs (kickstarter, indiegogo, kisskissbankbank...).
- ▶ Par ailleurs, les entreprises s'orientent de plus en plus vers des modes de conception partagés en créant en interne des incubateurs ou en se lançant dans le « design thinking » (trouver la bonne dose entre la faisabilité technologique (technology), la désirabilité du produit par les clients (people) et la rentabilité économique du produits (business)).

4. Stratégie d'écrémage des prix (consiste à cibler une clientèle particulière et limitée) : permet de monter en gamme et d'augmenter la crédibilité de l'innovation, de susciter l'envie des consommateurs de la détenir OU Stratégie de pénétration du marché (consiste à fixer des prix bas pour toucher une plus large cible)

5. Attaquer soit le leader, soit un concurrent en perte de vitesse

6. Stratégie de partenariat, collaboration, fusion et/ou alliance : pour augmenter notre part de marché

7. Stratégie d'imitation : identifier un produit qui marche bien et le proposer à un prix très intéressant (ne supporte alors pas de coûts de R&D, de publicité, promotion - exemple les produits d'imitation « Taiwan »)

8. Stratégie PUSH (s'appuie sur la distribution de la force de vente pour promouvoir et vendre le produit au consommateur final - souvent pour les clients peu fidèles à la marque ou à la catégorie de produits et qui font leur choix en magasin) ou PULL (fondée sur la communication au consommateur et en particulier la publicité).

9. Stratégie low cost (réduction des coûts superflus, raccourcissement de la chaîne logistique, standardisation de l'offre)

10. Se concentrer sur un élément du marketing mix: produit, prix, place (distribution), promotion (*Exemple de Salomon : lancement de la nouvelle chaussure de Trail Running (course en montagne), la stratégie fut d'aller à la périphérie du marché, c'est-à-dire dans les magasins qui vendaient des chaussures de randonnée ou de sport en montagne. Salomon a, dans un premier temps, évité un face-à-face frontal sur les circuits de distribution de la chaussure de sport. Cela lui a donc permis de développer son nouveau marché. Une fois devenu le leader de ce nouveau marché, Salomon en était considéré comme la référence. Elle a pu entrer en force dans le circuit de la chaussure de sport...*)

11. Stratégie de confortement (s'intéresser à la clientèle que l'on a déjà acquis et intensifier la relation existante en fidélisant le plus possible)

B/ Choix de notre stratégie

- ▶ Etant donné que nous sommes challengés, nous nous devons de mettre en place un mécanisme de défense fort pour parer l'innovation de notre concurrent leader du marché.
- ▶ Nous décidons d'attaquer le leader.
- ▶ Une innovation de rupture pourrait être combinée avec une stratégie d'écrémage des prix afin de monter en gamme, de se différencier, notamment en s'axant sur un point particulier du marketing mix.
- ▶ Nous ne voulons pas baisser nos prix car ce ne serait pas une solution. Effectivement, cela mettrait en péril la santé économique de notre entreprise, il faudrait en plus produire plus (et donc changer la stratégie de production), enfin, on ne sait si nos concurrents suivront et descendront leurs prix pour avoir le plus bas du marché (que se passerait-il ensuite alors?).
- ▶ Augmenter nos prix tout en proposant une innovation de rupture nous permettrait d'augmenter notre valeur, de telle sorte que l'augmentation de valeur paraisse plus importante que l'augmentation de prix aux yeux des consommateurs.
- ▶ Nous préférons donc réétudier les attentes de nos clients et trouver un axe où nous pourrions progresser et monter en gamme. Nous comptons redesigner le produit, épurer l'ergonomie, augmenter la qualité et faire un produit de « prestige ». Si nous arrivons à bien monter en gamme, nous pourrions battre le leader ou au moins avoir un mécanisme de défense fort et cela, sans réduire nos bénéfices.

CONCLUSION

- ▶ 3 attitudes que nous pouvons adopter face à l'innovation de notre concurrent : ne pas réagir, attendre, ou agir.
- ▶ 2 possibilités: Agir avant l'entrée de l'innovation du concurrent ou après.
- ▶ 11 Stratégies possibles pour se défendre face au leader de notre marché.
- ▶ Les stratégies pour faire face à l'innovation sont différentes selon que le marché est plus ou moins concentré et selon la taille de notre entreprise. Stratégie défensive → être un suiveur; Stratégie offensive → adopter une stratégie de différenciation de nos produits et créer une innovation de rupture.
- ▶ Attention : il faudra faire attention à la perception qu'auront les consommateurs de la stratégie que nous aurons choisie et de nos actions.
- ▶ NOTRE CHOIX : Attaquer le leader pour tenter de prendre sa place, réagir le plus vite possible en proposant une innovation de rupture, en écrémant nos prix afin de monter en gamme et augmenter notre valeur ; l'innovation de rupture se fera sur un axe particulier du marketing mix.

SOURCES

- ▶ Cours de Stratégie de Changement de Cécile Belmondo
- ▶ <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/659.pdf>
- ▶ <http://fr.slideshare.net/MayevRaza/strategie-face-la-concurrence>
- ▶ <http://www.petite-entreprise.net/P-1852-85-GI-marketing-comment-reagir-face-a-la-concurrence.html>
- ▶ http://affinitiz.net/space/coursmarketing/content/travaux-continus-gbiaal5--sujet-5--comment-reagir-face-a-l-introduction-d-une-innovation-concurrente-----_5E265B37-D1BD-4D97-B7FC-21A2CA8C6C2A
- ▶ <http://benoitsarazin.com/francais/2011/10/innover-face-%C3%A0-des-concurrents-plus-puissants.html>
- ▶ <http://benoitsarazin.com/francais/2013/03/innover-pour-%C3%A9chapper-%C3%A0-l'hyperconcurrence-rupture-ou-incr%C3%A9mental.html>
- ▶ <http://www.vianoveo.com/strategie-innovation-concurrence-performance-nouveaux-produits-project-strategy-image-marketing-management-lancement-methode-entreprise-marche/>
- ▶ <http://philippesilberzahn.com/2010/01/13/opposition-radical-incremental/>
- ▶ <http://labocolloque5.voila.net/59mansourbenamara.pdf>
- ▶ <http://www.petite-entreprise.net/P-1375-136-GI-developper-des-strategies-marketing-pour-vaincre-la-concurrence.html>
- ▶ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/680-strategie-d-innovation-et-performance-des-nouveaux-produits-le-role-mediateur-de-la-reaction-concurrentielle/download>
- ▶ <http://www.hyken.com/marketing/six-strategies-to-compete-in-business/>
- ▶ Exemple Kodak : <http://philippesilberzahn.com/2012/01/23/fin-de-kodak-victime-dilemme-de-l-innovateur/>
- ▶ <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/marketing-strategy/ten-ways-to-keep-ahead-of-the-competition>
- ▶ <http://www.economiamatin.fr/les-experts/item/6805-concurrence-innovation-recherche-monopole-apple>
- ▶ <http://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-2-page-156.htm>
- ▶ <http://www.pic-inter.com/pic/281/protection-concurrence.aspx>
- ▶ <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/comment-reagir-nouveau-produit-menace-concurrence.html>
- ▶ [http://sortirdumoule.com/voici-comment-battre-la-concurrence-sans-baisser-vosprix/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+SortirDuMoule+\(Sortir+du+Moule\)](http://sortirdumoule.com/voici-comment-battre-la-concurrence-sans-baisser-vosprix/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+SortirDuMoule+(Sortir+du+Moule))
- ▶ <http://www.irdes.fr/Publications/Qes/Qes84.pdf>
- ▶ http://www.courdecassation.fr/publications_26/rapport_annuel_36/rapport_2005_582/troisieme_partie_etude_587/innovation_technologique_apprehendee_juge_588/innovation_technologique_concurrence_7805.html
- ▶ <http://www.argentwebmarketing.com/comment-dominer-son-marche-et-battre-la-concurrence.html>

ANNEXE : LA CARTE MENTALE

