



Insuffler l'esprit startup dans l'organisation

Stratégie commerciale

Juillet 2018 – version 1

Votre contact : Virginie Corvellec

Expert scientifique en innovation agréé
par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

A propos de votre société

Vous avez développé une nouvelle technologie et vous cherchez maintenant comment la mettre en œuvre commercialement.

La **stratégie commerciale** autour d'une innovation est entièrement liée à la **stratégie de développement** de la startup. Déterminer cette stratégie de développement est indispensable pour déterminer par la suite la stratégie commerciale.

Stratégie de développement

Cette stratégie de développement se construit dans la plupart des cas sur une échelle de temps répartie en grandes étapes :

- **Court terme** : à l'horizon d'un an, quels sont les produits et services qui sont commercialisés par l'entreprise ? Comment ? A quelle cible de marché ?
- **Moyen terme** : même questionnement, à l'horizon de 2 à 3 ans.
- **Long terme** : même questionnement, à l'horizon de 3 à 5 ans.

Le questionnement de la stratégie de développement sur une échelle court terme / moyen terme / long terme est très important puisque les différentes étapes retenues par l'entrepreneur vont servir à préparer les suivantes.

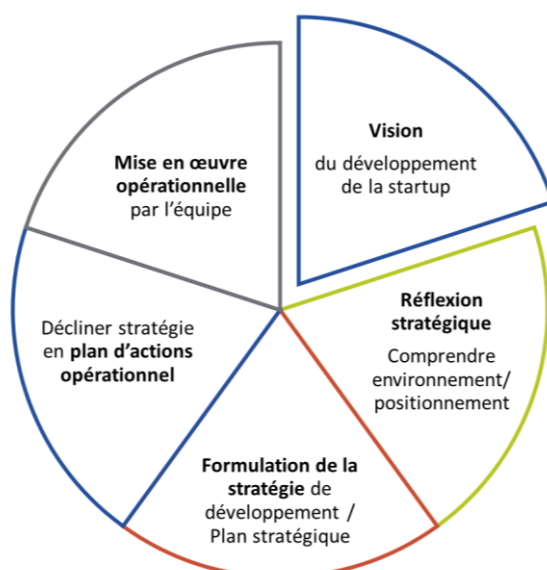
Par exemple, certaines sociétés développent un produit qui a pour objectif d'être commercialisé en BtoC (au grand public), mais vont choisir dans un premier temps, à court terme, de commercialiser le produit en BtoB (aux professionnels) uniquement, ce qui permet de rôder les processus de vente, logistique et de production avant le lancement à grande échelle.

Autre exemple, il est possible de choisir un marché à l'international à court terme, car il est beaucoup plus mur que le marché local, qui lui sera touché à moyen/long terme.

Il n'existe pas de règle arrêtée à ce sujet.

Construire une stratégie de développement

La stratégie de développement se construit le plus souvent par étape :



1) C'est la **vision du dirigeant** qui pose les bases de la stratégie de développement.

2) Cette vision doit être complétée d'une compréhension forte de **l'environnement et du positionnement** de l'entreprise face à cet environnement : acteurs existants, clients, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics...

3) Sur la base de la vision du dirigeant et de l'écosystème du projet, une ou plusieurs **stratégies de développement** peuvent être formulées.

- 4) Une fois une stratégie de développement retenue, elle doit être transformée en **plan d'actions opérationnel**, en répondant à la question : *que dois-je faire pour atteindre les objectifs que je me suis fixé ?*
- 5) Enfin, la **mise en œuvre de ces actions** permet d'atteindre et/ou de réajuster la stratégie de développement.

Plusieurs approches permettent de renforcer la partie commerciale de la stratégie de développement d'une entreprise.

Segmentation :

Le premier enjeu est la segmentation du marché. Segmenter signifie déterminer des typologies de clients / utilisateurs potentiels sur le marché, sur la base de critères spécifiques : âge, genre, secteur d'activité, taille de l'entreprise... Cette vision permet d'avoir une vision claire des potentiels marchés de l'innovation.



Priorisation et ciblage :

Il peut exister un grand nombre de segments de marché accessible pour l'innovation. Toutefois, il n'est pas possible pour une petite structure de chercher à toucher l'ensemble de ces segments de marché à la fois : le temps et les ressources de l'entreprise sont limités.

Le ciblage consiste à choisir les segments de marché qui seront adressés en priorité par l'entreprise. Cette priorisation peut être réalisée sur la base de :

- L'accessibilité des marchés : est-il facile de pénétrer ce segment de marché ? Il y a-t-il déjà une forte concurrence ?
- Le potentiel des marchés : lequel de ces segments de marché présente le plus de potentiel ?

Les segments de marchés qui ne sont pas ciblés dans un premier temps pourront l'être dans l'avenir de l'entreprise.

Commercialisation opérationnelle :

Une fois les principaux segments de marchés ciblés et priorisés, il s'agit de définir une stratégie opérationnelle de commercialisation. Pour cela, plusieurs facteurs entrent en compte :

- **Produit** : les fonctionnalités d'usage du produit, son design... sont ils cohérents avec le segment ciblé ?
- **Lieux de vente** : magasin spécialisé, grande surface, commercialisation en direct, e-commerce...
- **Prix** : déterminer le prix acceptable par le marché, et non pas sur la base du seul cout de revient. Des actions de lancement peuvent être prévues : réductions, vente en lot...
- **Communication** : comment faire connaître le produit ? Internet, réseaux sociaux, publicité, salons, prospection commerciale...

L'enjeu majeur est de trouver une **cohérence** entre ces éléments. C'est ce que l'on appelle le Marketing Mix. Les autres points à challenger dans le cadre du Marketing Mix, et notamment de produits innovants sont :

- **Preuve de fonctionnement** : des cas d'usages, des recommandations clients, des témoignages... Lorsque les clients ne sont pas habitués au produit/service innovant, les preuves de fonctionnement / de l'intérêt de l'innovation sont indispensables.
- **Personnes** : la façon dont le produit/service est amené par les collaborateurs ou les partenaires de l'innovation. Les individus qui délivrent les services ou les produits doivent refléter au mieux les valeurs de cette innovation.
- **Process** : le processus de mise en œuvre et de livraison du produit/service. Optimiser et professionnaliser ce processus permet d'augmenter la valeur perçue par les clients.

Plan d'action commercial :

Déterminer avec précision les éléments ci-dessus n'est pas suffisant pour garantir le succès commercial d'une innovation. La commercialisation doit être menée comme le reste du projet, de **manière itérative et dans un but d'amélioration continue**.

Aussi, il est nécessaire de prévoir un plan d'action opérationnel, avec des **indicateurs** de réussite précis : nombre de prospects identifiés, nombre de rendez-vous obtenus, nombre de clients transformés, délais de mise en œuvre pour chaque client... Ces indicateurs permettent de statuer de la performance de l'action commerciale et d'améliorer cette action.

Le plan d'action doit être suivi et réévalué régulièrement pour s'assurer de sa bonne mise en œuvre.