

# INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET MARKETING : LE LEVIER D'UNE CROISSANCE À PORTÉE DE MAIN ?

Stéphane Roder

02/06/2017

**En France, nos chercheurs et nos ingénieurs n'ont pas la culture du marketing produit, du « marché ». Nos technologies, nos développements, nombreux et innovants, ne trouvent pas leurs marchés avec un taux de réussite à la hauteur de la qualité des innovations. Aux yeux de Stéphane Roder, ingénieur Telecom Paris, faire le lien entre la recherche, les projets et leurs marchés serait pourtant un levier de croissance significatif pour l'avenir.**

C'est à la fin des années 1990 que le SRI (Stanford Research Institute) a développé et breveté une technologie de reconnaissance vocale qui sera intégrée au sein d'une *Spin off* appelée Siri, devenue, une fois rachetée par Apple en 2010, l'assistant personnel vocal que nous connaissons tous. Cette « success story » n'a étonnamment pas, ou trop peu, d'équivalent en France car nos chercheurs et nos ingénieurs n'ont pas la culture du marketing produit, du « marché ». Nos technologies, nos développements, nombreux et innovants, ne trouvent pas leurs marchés avec un taux de réussite à la hauteur de la qualité des innovations. La réussite de Roland Moreno, *self made man*, qui récupéra la carte à puce dont STMicroelectronics, son créateur, ne voulait plus, et en fit un succès mondial, ne peut être considérée que comme une exception. Il suffit d'avoir en tête la réplique légendaire d'un PDG d'Alcatel, leader mondial des télécommunications, dans les années 1990 : « Non, le téléphone portable, je n'y crois pas », pour comprendre une partie du problème existant.

## Le constat : un « chaînon manquant »

La France est un pays doté de grandes universités, de grands laboratoires, d'écoles d'ingénieurs très compétitives, de financements de la recherche efficaces (le CIR, la BPI,...), d'excellents thésards et des meilleurs développeurs que le monde entier nous envie. Toutefois, le marketing technologique, le packaging de la technologie, le marketing produit de la technologie, l'adaptation du produit au marché nous sont complètement étrangers. C'est le « chaînon manquant » d'une

potentielle croissance à portée de main, aujourd'hui laissé en jachère alors que d'autres pays en ont fait la pierre angulaire de toute leur industrie.

C'est bien évidemment le cas des États-Unis, pays où le marketing est roi, et c'est bien sûr dans la Silicon Valley que ce concept et les stratégies qui en découlent donnent toute leur puissance. Un pays qui, quoi que l'on pense de son système éducatif, a théorisé le marketing et créé les fameux MBA dont les élèves inondent les entreprises américaines. Existe-t-il un étudiant de MBA qui n'a pas eu comme livre de chevet LE « Kotler », la « Bible » du marketing, la « Bible » du *mix* marketing ? Le MBA de Stanford situé au cœur de la Silicon Valley n'est-il pas l'un des meilleurs des États-Unis, l'un des plus axés sur la technologie ? C'est l'un de ceux qui a su tout de suite faire le lien entre la technologie et le marketing et donner aux étudiants diplômés la conscience du marché.

L'histoire ne dit pas si c'est uniquement le talent de ces créateurs d'entreprises ou leur formation qui ont fait les succès commerciaux que nous connaissons mais la vérité est certainement entre les deux.

Au-delà de la technologie, qui est l'essence même de ces réussites, le marketing, mais surtout le marketing produit, est donc omniprésent dans la Silicon Valley. Endémique du PDG au développeur, en passant par le directeur technique, chacun sait pour quel marché il développe avec, en plus, le support de professionnels du « marketing produit technologique » qui ont été formés dans les meilleures universités. La réalité française nous oblige à constater que cela n'existe pas dans notre tissu industriel. Aujourd'hui, l'industrie, avec la perte de ses fleurons, tel Alcatel, n'est plus en mesure de fournir ce type de profils. Les Safran et autres Thalès sont devenus des géants de l'industrie électronique « lourde ». On ne vend pas un missile ou un moteur d'avion comme on vend un logiciel pour une entreprise. Par ailleurs, les nombreux responsables produits des éditeurs américains implantés sur le sol français ont un rôle passif. En effet, ils ne sont là que pour mettre en œuvre et reproduire localement ce que le marketing produit a décidé au siège, aux États-Unis, et ne sont donc pas vraiment formés au travail de fond du marketing produit.

Alors que le marketing produit et notre savoir-faire font de nous des leaders mondiaux incontestés du luxe et de la cosmétique, il n'en est rien pour le domaine de la technologie. De fait, quoi de plus normal pour nos élèves d'école de commerce d'avoir fait du marketing et du marketing produit pour ensuite l'appliquer le plus naturellement du monde au sein de nos champions que sont les L'Oréal et autres LVMH ?

## Un déficit de formation

Mais pourquoi n'est-ce pas alors le cas pour nos ingénieurs et autres technologues ? Au-delà de l'étude de cas, certes extrêmement enrichissante, de l'implantation du Frozen Yogourt en France, point de salut ? Dans les écoles d'ingénieurs, les cours, quand il en existe, dispensés par des professeurs d'écoles de commerce pleins de bonne volonté, sont totalement inadaptés à des contextes technologiques. C'est d'abord cela qu'il faut revoir afin de faire profiter la France de sa formation d'excellence en permettant de faire le lien entre la recherche, les projets et leurs marchés.

Nos étudiants, nos développeurs, nos directeurs techniques, nos futurs dirigeants, nos futurs créateurs d'entreprises souffrent, face au marché, de réels handicaps. Il leur manque la culture du « marketing produit technologique ». Ils doivent se débrouiller seuls, sans réelle formation théorique dans une société de consommation habituée à des produits adaptés à ses besoins, ses rêves, ses désirs...

Il y a néanmoins des grandes écoles qui ont pris conscience des difficultés inhérentes à la formation française. Ainsi, HEC ou l'EM Lyon ont intégré la dimension « marketing produit technologique » dans leurs cursus spécifiques à la création d'entreprise technologique. C'est cela qu'il faut généraliser car aujourd'hui, finalement, seuls les plus doués, parfois de véritables génies, s'en sortent. Ceux-là n'ont pas besoin de ces connaissances théoriques, agissant au « feeling ». Mais la France doit-elle uniquement compter sur le flair de surdoués quand la grande majorité de ceux qui pourraient lui offrir une formidable croissance n'a pas reçu la formation adéquate ? Quand ils ne sont pas accompagnés face à un marché qui réclame des produits adaptés à la demande, face à des investisseurs qui attendent des *business plans* pertinents et efficaces découlant eux-mêmes d'un bon marketing produit ?

Si des start-ups de taille moyenne parviennent à s'en sortir, c'est d'abord le résultat de la suite logique d'évolution de carrière des meilleurs développeurs qui progressent « naturellement » vers le marketing produit ou qui ont fait un double cursus avec un MBA ou un master de l'innovation. Cette fonction existe donc mais est encore très peu structurée. Elle a même tendance à se déstructurer avec l'arrivée massive des méthodes itératives entre le marketing et le développement appelées « agiles », qui redonnent beaucoup de pouvoir à la partie développement, notamment si la vision marketing n'est pas bien maîtrisée par le management.

Les profils de « chef de produit » qui ont intégré la dimension marketing technologique sont donc rares en France et cela a pour conséquence un taux de réussite moyen de nos start-ups, voire

même de notre industrie (cf. Sagem Mobile) quand celles-ci pourraient être de vrais succès sur les marchés mondiaux. De plus, les investisseurs seraient moins frileux devant des projets qui seraient beaucoup plus aboutis qu'ils ne le sont aujourd'hui. Il est ainsi désolant de constater que les technologies et autres brevets inventés dans nos laboratoires peuvent y mourir faute d'avoir donné à leur créateur, et/ou à ceux qui devraient travailler avec eux, la méthode, ou même la culture, qui leur aurait permis d'adapter ou d'orienter leur technologie à la demande du marché.

## Des solutions à portée de main

Les gouvernements successifs et les institutions de recherche ont bien cherché la cause de ces maux. Ces questionnements ont abouti à la mise en place des structures de « valorisation » de la recherche, des pôles de compétitivité. Mais le problème reste entier car nous retrouvons, dans ces structures, soit des chercheurs qui n'ont eux-mêmes jamais ni réfléchi ni été formés sur le marketing technologique et ont une notion floue voire fausse du marché, soit des « seniors » issus de l'industrie qui finissent leur carrière dans ces institutions en donnant des conseils très souvent inadaptés à la réalité économique.

Le « chaînon manquant » est donc une réalité qui handicape l'industrie française. L'ingénieur français, très bien formé, qualifié, sait développer mais ne sait pas rendre sa technologie vendable sous la forme d'un produit au sens consommériste du terme. Il faut donc aller à la source du mal et intégrer immédiatement l'enseignement du marketing technologique aux cursus des écoles d'ingénieurs pour que tous les étudiants formés dans nos écoles partagent cette même culture du marché et de sa relation à la technologie. Elle ne doit pas rester le seul apanage de quelques brillants élèves issus des quelques MBA européens, trop peu nombreux, mais bien devenir le bien de tous. Il faut redescendre d'un cran cet enseignement des MBA vers les cursus technologiques et en faire une matière à part entière.

Il est enfin intéressant de noter que ces profils, ou plutôt ces méthodes d'analyse, existent mais qu'on ne les trouve ni dans l'industrie, ni dans les start-ups, mais plutôt dans les cabinets de conseil. Leurs services ne sont aujourd'hui *jamais* à la portée ni d'un laboratoire, ni d'un institut de valorisation de la recherche et encore moins d'un créateur d'entreprise ou porteur de projet. Une journée de ce type de prestation coûte entre 1 000 et 1 500 euros et il faut au moins une quinzaine de jours pour un projet en démarrage par exemple. C'est à cet endroit que doit porter l'effort budgétaire des pouvoirs publics ou des institutions qui leurs sont rattachées pour pallier ce manque structurel. En 2005, apparaissent aux États-Unis dans la Silicon Valley de nouvelles structures appelées « fonds d'incubation » qui ont donné les succès que nous connaissons comme Airbnb ou DropBox par exemple, pour le fond incubateur « Y Combinator ». Ces fonds

d'investissement d'un nouveau type, qui sont aussi de formidables accélérateurs, s'immiscent dans le développement de l'entreprise d'une manière réellement opérationnelle en prenant en charge, par exemple, le marketing produit ou les premières commercialisations contre une partie du capital (de l'ordre de 6% en général) et investissent ensuite si cette première phase est concluante. La France compte quelques fonds d'incubation mais encore trop peu. Tous sont des fonds d'entrepreneur à succès mais aucun ne s'est industrialisé comme aux États-Unis.

En prenant conscience de ce « chaînon manquant » à la française, nous pourrions donner à cet « écosystème » les moyens de créer les futurs champions, les futurs supports de la croissance et de la réindustrialisation de notre pays. En rassurant les investisseurs sur la qualité des projets, plus de fonds seront injectés, des leaders se construiront et pourront racheter des start-ups pour assurer leur croissance. Nous pourrions ainsi créer, en France, le cercle vertueux que les États-Unis ont réussi à mettre en place pour en faire un écosystème autonome, producteur de valeurs sur ce marché européen que nous appelons tous de nos vœux.