

Une tentative de résumé de la théorie de Geoffrey Moore
« Crossing the Chasm »
ou
une explication rationnelle de la raison pour laquelle les clients
potentiels n'achètent pas votre produit révolutionnaire...

« *Crossing the Chasm* » est un livre référence de Geoffrey Moore destiné à toute entreprise qui a l'ambition de vendre des produits technologiques innovants.

Le postulat de base de Moore est simple : lorsqu'une entreprise décide de lancer un produit qu'elle pense révolutionnaire, elle rencontre souvent un premier succès assez rapide qui se traduit par un décollage initial des ventes et la signature de contrats prometteurs.

L'enthousiasme généré déclenche alors une vague d'investissements commerciaux généreux destinés à poursuivre la courbe de croissance joliment amorcée. Et puis, patatras ! Alors qu'un décollage stratosphérique était prévu au budget prévisionnel des ventes, c'est la panne. Les ventes commencent à stagner ou même à chuter radicalement, entraînant alors parfois le dépôt de bilan pour et simple de l'entreprise. C'est en tout cas ce qui s'est produit pour des centaines de startups qui avaient pourtant des produits réellement innovants et parfois même révolutionnaires aux États-Unis notamment.

Pour expliquer ce phénomène, Geoffrey Moore part de l'analyse du cycle de diffusion d'une nouvelle technologie. Le cycle décrit toutes les étapes de ventes d'un produit et surtout les caractéristiques principales des acheteurs. On découvre ainsi que tout produit innovant est d'abord acheté par un groupe qualifié de **techno-enthousiastes**. Ceux qui achètent tout ce qui est nouveau pour être les premiers à le tester. Des passionnés en somme qui sont peu nombreux mais qui ont l'avantage de contribuer à mettre au point la technologie en collaboration avec l'entreprise et par pur plaisir technologique.

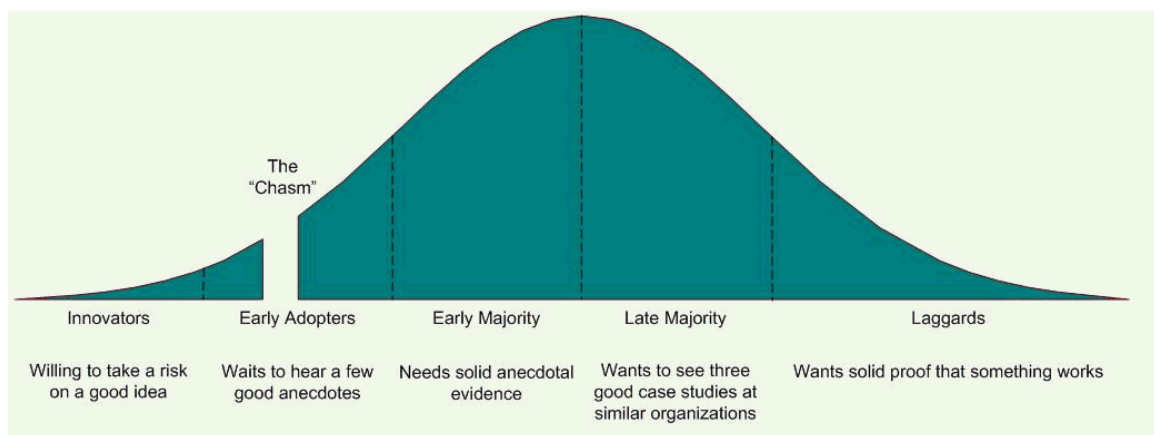
Viennent ensuite les **adopteurs précoces** ou "**stratégiques**" qui prennent le relais et adoptent rapidement toute nouvelle technologie non pas par passion mais pour gagner **un avantage concurrentiel rapide**. L'entreprise peut tirer parti de ces clients en réalisant des projets pilotes tout en sachant qu'il faudra adopter la technologie à certains de leurs besoins très spécifiques. Ils sont là encore en nombre limité mais contrairement aux techno-enthousiastes, ils ont des budgets dédiés et constituent la première source réelle de revenu et, élément important, la première validation de marché qui vous confirme que votre produit rencontre un besoin réel.

Attention cependant de ne pas tomber dans leur envie de vous faire développer trop de fonctionnalités spécifiques qui vont vous éloigner petit à petit de votre plan de développement initial.

Le groupe d'acheteurs suivant dit "**mainstream**" ou **conservateurs** correspond à des clients qui n'achètent que des produits arrivés à maturité et qui possèdent de solides références.

C'est là que la théorie de Moore prend tout son sens : en effet, il affirme clairement qu'il n'y a aucune continuité entre l'acheteur stratégique et l'acheteur conservateur mais **un gouffre** (le fameux « **chasm** ») en ce sens que l'acheteur conservateur considère que l'acheteur stratégique n'est pas une référence valable. Et il se caractérise de plus par une volonté de n'acheter qu'aux leaders du marché ce qui diminue ses risques. Son mode d'achat repose sur le principe de la référence active d'autres acheteurs, sur la base d'opinion de prescripteurs ou d'associations professionnelles reconnues.

Ceci a une conséquence lourde sur votre nouveau produit : tant qu'il n'est pas parvenu à atteindre une position de leader, vous n'avez presque aucune chance de le vendre aux conservateurs et comme dans un cercle vicieux, tant que vous n'atteignez pas les acheteurs conservateurs, le produit a peu de chance de devenir leader.



Cycle de diffusion d'une nouvelle technologie – Source Geoffrey Moore

Voici pourquoi nombre d'entreprises ne réussissent pas le lancement de leurs nouveaux produits. Passé l'élan suscité par l'adoption par les techno-enthousiastes qui relaient l'information (sur le net, ou autre), les premières ventes sont difficiles à arracher et nécessitent un gros effort marketing pour parvenir à convaincre quelques acheteurs stratégiques (ce sont généralement des personnes avec des responsabilités technologiques tels des directeurs de R&D ou des chargés de projet) avec lesquels démarrent les premiers projets pilotes.

Ces premiers revenus, peu rentables en général, sont aussi limités car le nombre d'acheteurs stratégiques dans un segment de marché donné reste limité. La stagnation des ventes se profile déjà alors qu'il faut déjà penser au groupe d'acheteurs suivant pour rencontrer les objectifs de ventes ambitieux fixés par la direction de l'entreprise. Mais ces acheteurs conservateurs, plutôt des directeurs d'unités d'affaires ou des acheteurs de haut niveau appartenant à de grandes entreprises, ne s'en laissent pas compter et ont des exigences très contraignantes (appels d'offres lourds, documents légaux à fournir, nombre d'employés minimum requis, ...), enfin tout ce qu'une start-up a du mal à livrer dans ses toutes premières années d'opération. Sans parler d'un certain scepticisme à l'égard d'une start-up, type d'entreprise qui ne leur inspire pas confiance. Sera-t-elle encore là pour supporter le produit dans les prochaines années ? L'acheteur veut limiter son risque et vous demande les références (type grands comptes) que vous n'avez pas.

Alors, Moore propose t-il une solution convaincante ? A-t-il une formule magique pour vous aider à devenir leader sur votre marché ?

Sa réponse est somme toute assez simple mais encore fallait-il y penser. Moore propose de segmenter au maximum le marché de votre produit et de vous limiter dans un premier temps à **une micro-niche** dans laquelle **vos produits à une valeur ajoutée très significative voire unique**. Le principe repose sur le fait qu'il est plus aisé de devenir leader d'un micromarché que d'un vaste marché.

Une fois votre micro-niche déterminée (et ce n'est pas aussi simple que de le dire, la segmentation de marché est un art complexe), l'entreprise aura alors plus de facilité à cibler ses premiers clients voire un groupe de clients qui se caractérisent par des besoins ciblés, précis et identiques. Ce ciblage vous donnera l'opportunité, à partir d'une première vente, de vous en servir comme référence auprès des autres clients du groupe.

Les premiers succès aidant, la stratégie idéale sera ensuite de trouver dans cette micro-niche **LE** client référence, **vos champions**, celui qui vous apportera le crédit voire l'image de leader tant recherché. Ensuite, il s'agit de conserver le « focus » et d'éviter de se disperser, tout à votre joie d'avoir franchi un premier cap. Creusez la niche jusqu'au bout et consacrez-y toute votre énergie commerciale pour devenir incontournable et toucher les fameux acheteurs conservateurs. A partir de là, c'est presque gagné, choisissez maintenant une nouvelle micro-niche, connexe à la première, dans laquelle vous reproduirez la même stratégie mais avec l'avantage de l'expérience et de solides références. Ce sera le début de la croissance durable de vos ventes...

Finalement « *Crossing the Chasm* » propose une démarche structurée et une stratégie marketing adaptée au lancement de nouveaux produits innovants. Le livre recèle évidemment plein d'autres conseils et théories à appréhender et la lecture complète est fortement recommandée. Il est d'ailleurs devenu une véritable bible dans le secteur des entreprises high-tech en Amérique du Nord.

Francis Béline
Akova inc.
Blog : <http://akova.wordpress.com>