

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE DES OUTILS DE COMMUNICATION MARKETING DES ENTREPRISES
QUÉBÉCOISES DE LOGICIELS ; LES OUTILS DE COMMUNICATION
MARKETING LES PLUS PERFORMANTS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

MARIANE COSSETTE-BACON

JANVIER 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire est un processus exigeant autant physiquement qu'émotionnellement. Les incertitudes sont nombreuses, mais la seule idée du succès entraîne un désir constant de dépassement de soi. Je prends donc ces quelques lignes afin de remercier les personnes m'ayant épaulée tout au long de cette aventure.

En premier lieu, mes remerciements s'adresse à M. Roy Toffoli, professeur à l'Université du Québec à Montréal au département Marketing et directeur de ce mémoire de maîtrise, pour son support et sa patience. Son écoute et son aide précieuse ont permis l'achèvement de ce mémoire et mon propre surpassement.

Je tiens aussi à remercier mon fiancé, Jonathan Nathaniel, qui a su me soutenir tout au long de cette épreuve. Je le remercie de sa patience et de son amour, qui m'ont permis de traverser avec brio cette épreuve exigeante.

De plus, je tiens à remercier mes parents, Hélène et Robert, pour leur confiance en mon succès et ce, depuis toujours. Je les remercie pour leurs encouragements et leur sensibilité, pour leur volonté à me motiver et pour leur écoute attentive. Ils sont et seront toujours une source d'inspiration et de motivation. J'aimerais aussi remercier ma sœur, Geneviève qui, par sa forte personnalité et sa curiosité, entraîne l'approfondissement de mes réflexions.

Également, j'aimerais remercier mes amies, Laurence Lemay-Plamondon et Marie-Christine Levasseur qui sont si précieuses dans mon cheminement et qui m'ont permis de prendre le recul nécessaire au succès de mon projet.

J'aimerais aussi saisir l'occasion pour remercier mes amis Fred St-Gelais et Marie-Mai Bouchard pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mon parcours.

Enfin, merci à tous ceux qui m'ont aidée, de près ou de loin, lors de la rédaction de ce mémoire. Merci aux personnes interrogées pour leur ouverture d'esprit. Sans vous, ce projet n'aurait pu voir le jour. Un merci spécial à M. Farid Dawalibi pour sa confiance en mon projet et son apport à cette étude et à Mme Sharon Tee qui est pour moi une grande source de motivation.

Table des matières

LISTE DES FIGURES	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE.....	4
CHAPITRE I.....	5
MISE EN CONTEXTE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1 INTRODUCTION	5
1.2 LA COMMUNICATION MARKETING DE LA HAUTE TECHNOLOGIE.....	5
1.2.1 ENVIRONNEMENT HAUTEMENT TECHNOLOGIQUE.....	6
1.2.2 HAUT RISQUE	6
1.2.3 ALTERNATIVES INCONNUES.....	7
1.2.4 COMPOSANTES NOUVELLES	7
1.2.5 MARCHÉS INSTABLES.....	8
1.2.6 SPÉCIALISATION DES EMPLOYÉS.....	8
1.3 L'IMPORTANCE DU MARKETING DANS LA PME.....	10
1.4 LE MARKETING MIX DES PRODUITS HAUTEMENT TECHNOLOGIQUES	15
1.4.1 LE PRODUIT	16
1.4.2 LA PLACE.....	20
1.4.3 LA PROMOTION	21
1.4.4 LE SUPPORT TECHNIQUE	22
1.4.5 LES ALLIANCES STRATÉGIQUES.....	23
1.4.6 LE PRIX.....	24
1.5 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU MARKETING AU SEIN DE L'ENTREPRISE DE HAUTE TECHNOLOGIE	26
1.6 LES GESTIONNAIRES.....	30
1.7 LES ENJEUX DE L'INDUSTRIE	33
1.7.1 LA SYNERGIE DU PROJET	37
1.7.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT	37
1.7.3 LE NIVEAU D'APTITUDE.....	38
1.7.4 LES CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ.....	39
1.7.5 LES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE.....	39
1.7.6 LA STRATÉGIE D'ENTRÉE	40
1.7.7 LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES.....	40
1.8 LES PIÈGES DE L'ENTREPRISE DE HAUTE TECHNOLOGIE	41
1.9 L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU LOGICIEL	49
1.10 LE DÉVELOPPEMENT DU LOGICIEL	53
1.11 LA COMMERCIALISATION DU PRODUIT INNOVATEUR AU CANADA	54
1.12 LA RECHERCHE DE FONDS.....	57

1.13	SYNTHÈSE SCHÉMATISÉE DE LA MISE EN CONTEXTE.....	59
CHAPITRE II		60
REVUE DE LITTÉRATURE DE LA COMMUNICATION MARKETING DU LOGICIEL.....		60
2.1	EMPHASE MARKETING.....	60
2.1.1	LE PLAN DE COMMUNICATION MARKETING	61
2.1.2	LE «BRANDING».....	64
2.1.3	LE MARKETING VIRAL.....	70
2.1.4	INTERNET	71
2.1.5	LE MARKETING RELATIONNEL.....	72
2.1.6	LE PRÉANNONCEMENT	73
2.1.7	LES DÉMONSTRATIONS EN ENTREPRISE.....	74
2.1.8	LES MAGAZINES ET LES JOURNAUX SPÉCIALISÉS	75
2.1.9	LES SÉMINAIRES	76
2.1.10	LES MÉDIAS TRADITIONNELS.....	76
2.1.11	LE «BENCHMARKING».....	77
2.2	SYNTHÈSE SCHÉMATISÉE DE LA COMMUNICATION MARKETING DE L'ENTREPRISE DE HAUTE TECHNOLOGIE	81
DEUXIÈME PARTIE		82
CHAPITRE III.....		83
CADRE CONCEPTUEL DE LA COMMUNICATION MARKETING DE L'ENTREPRISE DE HAUTE TECHNOLOGIE.....		83
3.1	INTRODUCTION	83
3.2	LE CADRE CONCEPTUEL	85
3.3	QUESTIONS DE RECHERCHE.....	87
3.4	CONCLUSION.....	89
CHAPITRE IV		90
MÉTHODOLOGIE		90
4.1	INTRODUCTION	90
4.2	LA MÉTHODOLOGIE.....	91
4.3	LA POPULATION ET LA MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE.....	94
4.3.1	ENTREPRISES ÉTUDIÉES ET CARACTÉRISTIQUES	95
4.4	LA COLLECTE DES DONNÉES	95
4.5	LE DÉROULEMENT.....	96
4.6	CONCLUSION.....	96
CHAPITRE V		98
ANALYSE DES RÉSULTATS		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

5.1 INTRODUCTION	98
5.2 PRÉSENTATION DES CAS ÉTUDIÉS.....	98
5.3 «BENCHMARKING».....	115
CHAPITRE VI.....	135
DISCUSSION ET CONCLUSION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.1 DISCUSSION ET CONCLUSION.....	135
6.2 LIMITES DE NOTRE RECHERCHE.....	138
6.3 PISTES DE RECHERCHES FUTURES	139
APPENDICE A.....	140
BIBLIOGRAPHIE	151
GLOSSAIRE.....	160

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	La technologie ne suffit pas à faire vendre les produits.....	p.14
1.2	Internal (Firm) Considerations for High-Technology Marketing Effectiveness.....	p.28
1.3	Facteurs influençant le succès et l'échec dans développement du nouveau produit	p.36
1.4	Mise en contexte	p.59
2.1	La communication marketing de l'entreprise de haute technologie.....	p.81
3.1	Cadre conceptuel.....	p.84

RÉSUMÉ

Cette étude exploratoire vise à identifier les outils de communication marketing les plus performants pour les entreprises québécoises de logiciel. Pour ce faire, nous avons d'abord relevé les outils de communication marketing présentés dans la revue de littérature.

Par la suite, nous avons rencontré un échantillon de six entreprises québécoises œuvrant ou ayant œuvré dans l'industrie du logiciel au «business-to-business». Avec ces dernières, nous avons effectué une entrevue semi-dirigée afin de connaître leurs pratiques en communication marketing. Nous avons ainsi pu connaître les outils de communication marketing utilisés par ces entreprises.

À partir de ces cas, nous avons effectué un «benchmarking» en les comparant avec trois entreprises considérées par les experts de l'industrie comme étant des «leaders» en communication marketing au «business-to-business». Ceci nous a permis de dégager, en premier lieu, les outils de communication marketing utilisés par les entreprises québécoises rencontrées. Et par la suite, nous avons pu identifier ceux utilisés par les multinationales étudiées.

Cette étude dégage les outils de communication marketing les plus performants au «business-to-business» grâce à l'approche du «benchmarking» afin d'aider les entreprises québécoises de logiciels à se tailler une place de choix dans cette industrie hautement concurrentielle.

Mots clés : communication marketing, business-to-business, entreprises québécoises, logiciels, «benchmarking»

INTRODUCTION

Ce mémoire s'avère être une étude exploratoire sur la communication marketing des entreprises québécoises de logiciels. Ainsi, six entreprises œuvrant ou ayant œuvré antérieurement dans le domaine du logiciel furent rencontrées afin de bien saisir les divers outils de communication marketing utilisés par ces dernières. Veuillez noter que dans la première partie de cet ouvrage, nous dressons un portrait plus large de la communication marketing, en recherchant une littérature enrichie sur les entreprises de haute technologie en général.

L'objectif de notre étude est de dégager les meilleures pratiques dans le domaine de la communication marketing du logiciel. En effet, en réalisant une revue de littérature sur les méthodes de communication marketing dans le domaine de la haute technologie et du logiciel, en effectuant des entrevues afin de déterminer les outils de communication marketing utilisés par les entreprises québécoises de logiciels et en recherchant les outils utilisés par des entreprises réputées pour la qualité de leur communication marketing, nous pourrions faire ressortir les pratiques de communication marketing les plus appropriées pouvant être utilisées ou adaptées pour les entreprises québécoises de logiciels. Nous pourrions connaître les outils de communication marketing les plus performants selon les entreprises québécoises de logiciels et les comparer à ceux d'entreprises établies et performantes. Ainsi, notre étude pourra s'avérer un guide pour les entreprises québécoises de logiciels afin de choisir les bons outils de communication marketing. Nous avons pu constater, au cours de notre étude, qu'il n'existe que très peu d'ouvrages sur la communication marketing du logiciel, surtout sur celle du Québec. Nous avons donc choisi cette étude afin qu'elle apporte davantage de documentation sur ce sujet.

Cet ouvrage comporte plusieurs parties qui nous permettront de dresser un portrait des outils de communication marketing les plus efficaces pour les entreprises québécoises de logiciels. Le but de notre étude étant de trouver les outils de

communication marketing les plus efficaces, en utilisant l'approche du «benchmarking», afin de comparer les pratiques des entreprises québécoises de logiciels rencontrées avec celles d'entreprises reconnues suggérées par des experts de l'industrie. Le premier chapitre s'avère être une mise en contexte plus générale afin de mieux comprendre les divers aspects des entreprises québécoises de haute technologie. Le deuxième chapitre plonge dans la littérature sur la communication marketing des entreprises québécoises de logiciels. Le troisième chapitre présente le cadre conceptuel de cette étude, ainsi que les questions de recherche. Le quatrième chapitre fait état de la méthodologie employée afin de découvrir les résultats. Et enfin, le cinquième chapitre présente une analyse des résultats et une discussion suite à nos découvertes.

Le premier chapitre a pour objectif la compréhension de la communication marketing de l'entreprise de haute technologie. Par le biais de la revue de littérature des études et articles scientifiques, nous avons tenté de présenter les divers aspects ayant une influence sur les décisions de communication marketing prises en entreprise. Des thèmes tels que le marketing mix du produit, le cycle de vie du produit, les enjeux de l'industrie de la haute technologie, etc. sont abordés afin de faciliter la compréhension du lecteur face au sujet de la présente étude.

Le deuxième chapitre de ce mémoire porte spécifiquement sur la communication marketing du logiciel. Par l'entremise d'une revue de littérature, nous développons sur les sujets cruciaux tels que l'emphase marketing de ces entreprises particulières et les différents outils de communication marketing ayant fait l'objet d'études par des scientifiques de renom. Ce chapitre permettra de connaître les outils de communication marketing les plus efficaces pour les entreprises de logiciels selon les écrits scientifiques recensés. Ainsi, plus de dix outils de communication marketing seront abordés.

Dans ce troisième chapitre, il sera question du cadre conceptuel élaboré suite à la revue de littérature effectuée. Les questions de recherche seront aussi définies afin

de diriger le lecteur vers le quatrième et le cinquième chapitre de ce mémoire, soit la méthodologie et l'analyse des résultats.

D'abord, dans ce quatrième chapitre, nous présenterons la méthodologie adoptée lors de la création du questionnaire de recherche. De plus, nous présenterons de façon plus détaillée le déroulement de nos entrevues en entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté l'approche par analyse de cas afin de bien illustrer les pratiques courantes en ce qui concerne l'utilisation des outils de communication marketing. Par la suite, après la présentation des cas étudiés, nous avons adopté la méthode du «benchmarking» afin de comparer les outils de communication marketing utilisés et de faire ressortir les meilleurs outils pour les entreprises québécoises de logiciels. Cette étude porte sur six entreprises québécoises et les données recueillies sont réelles, ce qui permet à la théorie de se rapprocher de la pratique. L'objectif de cette étude qualitative est bien sûr de permettre aux entreprises existantes, ainsi qu'aux futurs entrepreneurs de l'industrie du logiciel de connaître les meilleurs outils de communication marketing afin d'être en mesure de tirer leur épingle du jeu dans un secteur d'activité hautement compétitif.

Ce cinquième chapitre porte sur la présentation des divers cas étudiés. Le parcours des entreprises ainsi que les outils de communication marketing utilisés seront présentés. Il en suivra l'analyse de ces résultats par l'utilisation de la méthode du «benchmarking». Une discussion des résultats suivra afin d'ouvrir la porte à des recherches futures sur ce sujet actuel.

Pour conclure, l'analyse de ces cas réels permettra de dégager les meilleurs outils de communication marketing pour les entreprises québécoises de logiciels. De ce fait, nous pourrons aussi connaître ceux qui semblent moins efficaces pour ces mêmes entreprises. Enfin, les limites de cette étude seront présentées afin de demeurer réaliste par rapport à l'échantillon rencontré.

PREMIÈRE PARTIE

ÉTUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE I

Mise en contexte

1.1 Introduction

Ce premier chapitre servira de mise en contexte afin de présenter les différentes caractéristiques propres à la communication marketing de l'entreprise de haute technologie; les divers aspects distincts de la haute technologie, l'importance du marketing dans ces entreprises bien particulières, le marketing mix, la planification stratégique, les gestionnaires, les enjeux de l'industrie, les pièges à éviter pour ces entreprises, l'industrie et le développement du logiciel et enfin, la commercialisation des produits et la recherche de fond. Tous ces sujets permettront de bien comprendre cette industrie avant de poursuivre avec la revue de littérature sur la communication marketing du logiciel.

1.2 La communication marketing de la haute technologie

Afin d'être en mesure de mettre en lumière les produits faisant partie de l'industrie de la haute technologie, certaines caractéristiques fondamentales furent définies. Ainsi, selon Meldrum (1994), les produits de haute technologie possèdent des caractéristiques communes et bien définissables qui permettent de les identifier et de les distinguer des autres produits. Les premières pages de ce mémoire présenteront les divers aspects qui définissent la communication marketing de la haute technologie.

1.2.1 Environnement hautement technologique

D'abord, le produit doit avoir été développé dans un environnement hautement technique. Celui-ci doit également incorporer une technologie nouvelle ou avancée, les produits de haute technologie peuvent aussi être des produits déjà existants mais réinventés grâce à une nouvelle technologie (Meldrum, 1994). Par exemple, le Ipod peut sembler relativement nouveau alors qu'il possède les mêmes fonctionnalités que le Walkman de Sony, premier à avoir offert le baladeur aux consommateurs.

1.2.2 Haut risque

Toujours selon Meldrum, le produit doit être associé à un haut risque relié à la technologie et ce, autant pour le consommateur que pour le fournisseur (Meldrum, 1994). En effet, cette situation s'avère possible lorsque le produit est nouveau et les deux parties se voient dans l'obligation d'en apprendre le fonctionnement et les particularités puisqu'il s'agit d'une nouveauté sur le marché. Ainsi, l'expérience des deux parties se voit limitée en ce qui a trait à l'utilisation du produit.

Dans le domaine de la haute technologie, plusieurs risques entrent en jeu. Ces risques sont reliés à l'incertitude ressentie face à une nouvelle technologie (Meldrum, 1994). Ce risque, selon Moriarty et Kosnik (1987), se trouve partagé par le fournisseur et le consommateur. Le fournisseur percevra un risque plus ou moins élevé relié au manque d'expertise dans la vente ou la livraison du produit par exemple, alors que le consommateur ressentira le risque relié à l'inexpérience dans l'utilisation, la maintenance et l'application de cette nouvelle technologie. La nature du risque se verra influencée principalement par le taux d'innovation et par le type de technologie (Moriarty et Kosnik, 1987).

De plus, les deux parties, à cause de la nouveauté du produit, ne peuvent se référer à leur entourage pour en connaître davantage, une façon qui, habituellement, permettrait d'abaisser le niveau de risque ressenti face au produit.

1.2.3 Alternatives inconnues

Également, les produits de haute technologie ne sont pas acceptés comme solution naturelle pour les problèmes auxquels ils ont été désignés. Effectivement, les nouveaux produits s'avèrent souvent une alternative aux produits déjà existants. Bien que cette alternative puisse s'avérer plus efficace, elle n'est pas souvent connue ou maîtrisée par les consommateurs. En effet, les consommateurs sont habitués aux solutions faisant partie de leur quotidien. Ils auront le réflexe d'utiliser les produits faisant partie de leur routine et ce, même si d'autres produits pourraient leur faciliter la tâche. Enfin, ceux-ci ne possèdent pas encore d'infrastructure externe associée (Meldrum, 1994).

1.2.4 Composantes nouvelles

Les produits de haute technologie possèdent souvent des composantes nouvelles, mais aussi des composantes d'anciennes technologies. Ainsi, la perception du consommateur définira souvent la catégorie dans laquelle se retrouvera le produit. Si le produit lui rappelle un produit déjà existant, le consommateur n'aura pas une perception de risque relié à la nouveauté aussi prononcée que si le produit lui est totalement inconnu.

Dans de nombreux cas, le produit de haute technologie n'est qu'une version quelque peu améliorée d'un produit commun ou désuet. Un nouveau design ou de nouvelles fonctions peuvent influencer la perception du consommateur et engendrer un engouement pour le produit (Meldrum, 1994).

«The worlds of automobiles and copiers both provide good examples of products which utilize a whole range of advanced and old technologies. Some of these will be regarded as high-tech, other will not. It is, therefore, difficult to differentiate between high-tech and non high-tech products purely in terms of the technology they incorporate. What is important is whether these products are regarded as high-tech by customers and suppliers, and the extent to which the high-technology elements they contain are a focus for evaluation and consequent behaviour. » (Meldrum, 1994, p.47)

1.2.5 Marchés instables

De plus, selon MacInnis et Heslop (1990), l'industrie de la haute technologie est caractérisée par des marchés aux changements rapides, aux cycles de vie courts, aux barrières à l'entrée très faibles et à l'environnement concurrentiel en constantes mutations.

En effet, à cause de la mondialisation, de plus en plus de concurrents tentent de se faire une place dans les différents marchés. Le marché devient donc plutôt instable, avec l'apparition constante de nouvelles innovations qui entraîne le raccourcissement du cycle de vie. De plus, les entreprises doivent constamment réévaluer la concurrence avec l'apparition et la disparition de nombreuses entreprises de haute technologie.

1.2.6 Spécialisation des employés

L'industrie de la haute technologie implique aussi l'emploi de spécialistes à la fine pointe de la technologie, ce qui représente une exigence de plus pour les entreprises.

«A further implication of being leading edge or state of the art is that supplying organizations will have to employ a comparatively large proportion of highly skilled specialists involved in scientific and technical activities (1989). Indeed, in some instance this has been used as a key descriptor for identifying high technology industries (1983).» (Business Week, 1983, p.84)

Enfin, l'industrie de la haute technologie offre aux consommateurs des biens tangibles tels que les produits électroniques, les médicaments (compagnies pharmaceutiques) et les produits mécaniques. De plus, la haute technologie se retrouve dans les produits intangibles tels que le réseautage internet, le cellulaire, etc.

Ainsi, les consommateurs trouvent un choix de produits visibles et invisibles, mais qui deviennent bien vite essentiels dans leur existence (que ce soit pour le travail, au niveau de leur santé ou encore dans leurs loisirs). Les consommateurs recherchent toujours de la nouveauté leur permettant de faciliter leurs tâches quotidiennes. Par exemple, les divers logiciels existants permettent de faciliter la tâche des consommateurs et ce, que ce soit au travail ou dans leur vie quotidienne.

La section suivante mettra en lumière l'importance du marketing dans la PME de haute technologie. En effet, nous avons constaté que l'aspect marketing est plus que souvent oublié par les entrepreneurs qui se concentrent davantage sur la recherche et le développement plutôt que d'investir dans le secteur du marketing et des ventes. Cela entraîne, pour les entreprises québécoises de logiciels, un manque de notoriété significatif sur les marchés, puisque les produits sont beaucoup moins visibles sur le plan international que ceux de plusieurs concurrents. Aussi, il sera question, dans les prochaines pages des caractéristiques particulières au marketing mix de l'industrie de la haute technologie.

1.3 L'importance du marketing dans la PME

La littérature existante sur le marketing des entreprises innovantes, soient les entreprises de haute technologie, permet de dresser un portrait de la situation vécue par ces dernières lors du processus de lancement d'un produit, mais aussi lors des efforts de maintien de leur succès sur un marché instable.

Puisque notre étude se penche sur le marketing des produits de haute technologie, en particulier celui des logiciels, au niveau du «business to business», nous allons nous pencher sur un marketing de type industriel. Ce type de marketing est caractérisé par le marketing d'un produit dont la clientèle est formée d'entreprises ou d'organisations. Les produits ne touchent alors pas le consommateur final de façon directe. C'est ainsi que les logiciels serviront aux entreprises afin de leur permettre d'augmenter leur performance. Par exemple, des entreprises tel que Hydro-Québec se serviront de logiciels spécialisés qui leur permettront d'accomplir leur mission d'entreprise.

Ainsi, le nombre de clients s'avère beaucoup plus restreint qu'avec un produit visant le consommateur final.

«Pour l'essentiel, ce qui caractérise le marketing industriel, c'est que l'achat est collectif et que le client exerce une influence directe sur le fournisseur. L'influence individuelle de chaque client est d'ailleurs d'autant plus forte que le nombre de clients est faible.» (Millier, 1987, p.16)

En effet, la dynamique impliquant l'entreprise et son client, qui s'avère être aussi une entreprise est alors très différente. Des liens sont aussi plus souvent formés entre l'entreprise et son client, puisque la clientèle est peu nombreuse. L'entreprise a alors intérêt à tisser les liens avec les consommateurs dans le but de favoriser la fidélité de sa clientèle qui possède toujours la possibilité de migrer d'un fournisseur à l'autre.

De plus, pour bien comprendre les enjeux et les caractéristiques appartenant au secteur de la haute technologie, nous devons bien cerner les différents types d'innovations pouvant toucher ces entreprises. Les produits nouveaux sont ceux que l'on qualifie d'innovations incrémentielles, c'est-à-dire une suite logique des produits déjà existants. Ceux-ci sont déjà adaptés aux besoins des consommateurs qui les accueillent positivement. Ils ne provoquent donc aucunement de bouleversement au sein du marché (Millier, 1987). Ces produits sont aussi plus facilement adoptés par le consommateur qui ne perçoit que très peu de risques liés à l'achat de ce nouveau produit.

Or, les innovations technologiques font tout autrement, alors qu'il s'agit d'un produit tout à fait nouveau sur le marché. Celui-ci bouscule les habitudes des consommateurs, qui ressentent une crainte due à l'incertitude provoquée par la nouveauté. Le marché se voit chamboulé et tente de se réadapter alors qu'il redevient florissant. Cependant, certains produits existants qui connaissent du succès jusqu'à maintenant sont susceptibles de devenir obsolètes. Ils seront bientôt remplacés par ces nouveaux produits qui offrent par exemple des solutions nouvelles et plus efficaces aux problèmes; une meilleure précision, une meilleure rapidité d'exécution, etc.

«En fin de compte, on peut se demander quel type d'innovation il vaut mieux développer, des produits nouveaux ou des innovations technologiques. La réponse est sans doute : les deux. Exploiter son capital technologique en faisant des produits nouveaux permet de ménager le court terme alors que de développer des innovations technologiques renforce le capital technologique grâce auquel l'entreprise va assurer le long terme.» (Millier, 1987, p.22)

En effet, à court terme, les entreprises gagnent à présenter des nouvelles versions des produits déjà existants dans le but de conserver leurs parts de marché, mais aussi l'intérêt du consommateur. Cependant, les entreprises de haute technologie auront avantage à mettre sur le marché des innovations technologiques afin de

demeurer chef de file sur le marché et de préserver une longueur d'avance sur le concurrent de plus en plus agressif.

En synthèse, nous pouvons dire que le marketing des produits industriels technologiquement innovants peut s'appliquer à:

- une situation de rupture où le marché ne peut plus être décrit de la même manière, avant et après l'introduction de l'innovation technologique issue de la recherche, et du fait même de son impact;
- une situation marketing dans laquelle la recherche se trouve impliquée. La recherche se trouve impliquée soit à sa propre initiative, soit sur demande, d'une division par exemple;
- une situation dans laquelle l'innovation technologique vient perturber les habitudes d'achat ou le travail des clients. Ils n'ont de ce fait plus de cadre de référence pour évaluer l'offre qui leur est faite et, de plus, ils doivent apprendre à travailler autrement;
- une situation dans laquelle l'innovation vient bouleverser les règles de la concurrence dans une industrie donnée. (Millier, 1987, p.23)

De nos jours, avec la concurrence provenant de partout autour du globe, les entreprises doivent, en plus d'investir dans la recherche et le développement de produits innovateurs, injecter des sommes d'argent importantes dans le marketing afin d'assurer de meilleures chances de succès à leurs produits. Ainsi, selon Paul Millier (1987) dans «Marketing de l'innovation technologique», le taux d'échec des entreprises innovantes se situe à 70%. Les entreprises essuyant un échec ne proposaient cependant pas nécessairement de mauvais produits. Or, le marketing autour du produit pouvait s'avérer négligé, ce qui rendait l'entreprise plus vulnérable aux échecs. Malheureusement, ces entreprises encaissent de durs coups, alors qu'ils sont souvent de tailles petites ou moyennes. Elles laissent alors la place à leurs concurrents dotés d'un marketing plus rigoureux (Millier, 1987).

En effet, en «renforçant ce soupçon, Letowski rapporte que 45% des entreprises innovantes ne font pas d'études marketing avant de lancer leurs produits. Quand aux autres, elles en font mais les ignorent!» (Letowski, 1993, cité par Millier, 1997,

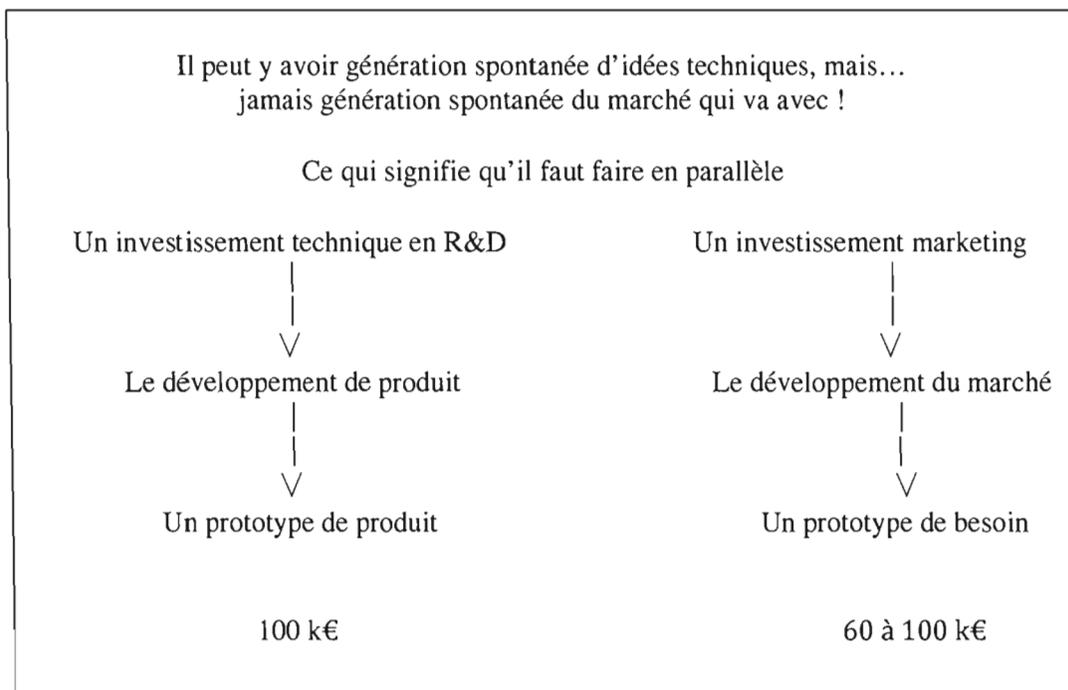
p.2). Cela devient alors un problème de taille, puisque les entreprises font face à une concurrence féroce, mais aussi à des clients exigeants. Ces derniers ont aussi l'avantage de posséder un choix particulièrement varié, puisque les concurrents sont maintenant à l'échelle du monde entier et ne se situent plus au niveau local. Les entrepreneurs sous-estiment trop souvent l'importance d'un bon marketing. C'est ainsi que ces derniers évoluent sans plan marketing ni plan de communication. Les outils de communication marketing utilisés pour la promotion de leurs produits sont souvent mal définis ou mal ciblés, ce qui entraîne une diminution des chances de succès des entreprises de «high-tech» sur le marché. Nous avons constaté lors de notre étude que les entreprises de logiciels ne font d'ailleurs point exception, en négligeant le département marketing, souvent même inexistant.

L'un des problèmes majeurs des entreprises est en fait la favorisation du département de recherche et développement aux dépens du département de marketing (Millier, 1997). Ces PME, souvent dirigées par les ingénieurs, favorisent les dépenses de recherche et de développement et ne considèrent souvent que très peu l'importance du marketing dans le succès d'une entreprise. Cela a pour effet d'augmenter le risque d'échec et ce, même si ce produit s'avère excellent.

C'est ainsi que les investissements dans le département marketing doivent atteindre un taux équivalent à entre 60% et 100% des investissements dans l'effort de recherche et développement (Millier, 1987).

«Ceci veut dire que puisque le marché ne s'ouvre pas tout seul, il faut l'aider à s'ouvrir en y consacrant de l'énergie, c'est-à-dire du temps et de l'argent. En définitive, il faut admettre que lorsque l'on fait un investissement technique en R&D pour développer un prototype de produit, il faut faire le parallèle, un investissement marketing pour développer le marché en passant pas un prototype de besoin.» (Millier, 1987, p.8)

Figure 1.1 La technologie ne suffit pas à faire vendre les produits (Millier, 1987, p.8)



En fait, toujours selon Millier « [...] du point de vue marketing, la situation du produit sur son marché importe plus que le produit lui-même. » (Millier, 1987, p.22) Effectivement, le positionnement du produit et l'effort marketing sont des éléments capitaux du succès du produit dans un marché donné. De plus, les clients ayant l'embaras du choix devant des concurrents de plus en plus nombreux, deviennent alors particulièrement sélectifs. L'action marketing se doit de se montrer agressive et déterminée en positionnant et en promouvant adéquatement l'innovation technologique.

D'ailleurs, dans le domaine de la haute technologie, plusieurs façons intéressantes pour tester les produits existent. C'est ainsi que certaines entreprises choisissent de tester leurs produits chez un certain nombre de clients afin de pouvoir déterminer leurs forces et leurs faiblesses. Il est intéressant d'exploiter cette méthode dans le

but de pouvoir améliorer le produit avant son lancement officiel sur le marché. Cette méthode s'avère d'ailleurs judicieuse pour les fabricants de logiciel qui peuvent modifier leurs produits sans grande perte de ressources matérielles étant donnée la nature du produit (voir Probe and Learn). Le logiciel s'avère alors bon candidat dans ce type d'essai, puisqu'il est d'utilisation et de transport facile.

La partie qui suit présente le marketing mix bien particulier à l'entreprise de haute technologie. Les particularités liées au prix, au produit, à la promotion et à la distribution y seront discutées.

1.4 Le marketing mix des produits hautement technologiques

Le marketing mix du produit est essentiel alors que les gestionnaires doivent déterminer les différentes stratégies marketing qui seront adoptées afin de mousser les ventes et la popularité du produit.

Nous commencerons par introduire les quatre éléments du marketing mix traditionnel (produit, prix, place et promotion):

La notion du mix implique que toutes les variables sont inter reliées et interdépendantes. En plus, la philosophie du marketing mix implique qu'il existe un mix optimal des quatre facteurs pour un segment de marché donné et à un moment donné (Zeithami et Bitner, 2003).

Ainsi une gestion prudente de ces quatre éléments du marketing mix traditionnel est clairement essentielle pour le succès dans le marketing de produits et services. Cependant, les stratégies pour les 4P nécessitent quelques modifications lorsqu'elles sont appliquées aux services (Zeithami et Bitner, 2003).

1.4.1 Le produit

Les responsables marketing doivent choisir les caractéristiques du produit *de base* (produit ou service), appelées aussi « Physical good features », ainsi que l'ensemble des *services* supplémentaires associés, faisant référence «aux bénéfices attendus par les clients et le positionnement du produit face à la concurrence» (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21).

1.4.1.1 Le cycle de vie du produit

D'abord, le court cycle de vie du produit influence grandement le marketing mix de ce dernier. En effet, les stratégies déployées afin d'accroître les chances de succès du produit doivent être déterminées en tenant compte de la durée de vie du produit, mais aussi des différentes étapes par lesquelles un produit passera. Une meilleure connaissance de ce facteur permettra aux gestionnaires en marketing chargés du lancement du nouveau produit de mieux connaître les différents enjeux liés au produit de haute technologie.

«Due to the high rate of change in technological development, the proliferation of innovative products (including new releases of existing products and the general availability of new products), and the market demand for leading edge capability, most products in the high-tech industry have a product life that is extremely short. No other industry invests so much on research, development and engineering for a product that will have such a short life. This has several significant product development and marketing consequences, and puts pressure on: reducing time-to-market (which can adversely impact quality control due to accelerated testing, and often means that the product is released when it should still be in Beta); ensuring that the product will be backward compatible and will operate with legacy hardware; and the continuation of tech-support for previous hardware platforms and software releases. Short product life and the need to reach break-even within a compressed time frame has resulted in the need to sell in multiple markets, including international markets, almost simultaneously, and has resulted in the wide use of skimming strategies, rather than penetration strategies. » (Warnok et Brush, 1997, p.3)

Comme le cycle de vie du produit est primordial dans l'élaboration de la meilleure stratégie marketing possible, il est important pour les entreprises de haute technologie de comprendre que leurs produits possèdent un cycle de vie différent de celui des produits réguliers ne présentant pas d'innovation majeure.

En effet, il est important de préciser que le cycle de vie des produits de haute technologie s'avère particulièrement écourté. Celui-ci subit les conséquences d'une forte concurrence et ce, à un niveau international. Ces entreprises, toujours à la recherche de la toute dernière technologie augmentent significativement le rythme de lancement de nouveaux produits à la fine pointe de la technologie sur le marché. Ainsi, les produits deviennent trop rapidement désuets ce qui provoque le désintéressement des consommateurs et donc la perte de ventes. Dans le cas des logiciels, les entreprises doivent constamment améliorer leurs produits, puisque la concurrence féroce rend la toute dernière version très vite désuète. Les consommateurs sont d'ailleurs toujours à la recherche d'une version du logiciel plus simple d'utilisation et plus performante. L'entreprise se doit donc d'être toujours à jour et de proposer la meilleure solution possible.

En conséquence, les entreprises de haute technologie se verront dans l'obligation d'investir continuellement dans la recherche et le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Cependant, beaucoup d'efforts sont requis afin d'améliorer les produits déjà existants.

«The relationship implies that, in the early stages of the development of a technology, relatively large amounts of effort will be required to obtain small or marginal improvements in performance. As a technology becomes better understood and more widely utilized in products, performance improvements will be achieved with less development effort. At this point, the converse becomes true: relatively small amounts of investment will begin to yield significant improvements in performance. All technologies, however, have limits. As a technology approaches its limits, it will become increasingly difficult to achieve performance improvements. Here, the technology is said to be mature in terms of its technological life, although this is not necessarily true for its market life.»
(Foster, 1986, p.52)

En effet, lorsque la technologie atteint son point de maturité, celle-ci doit être remplacée par une nouvelle technologie pouvant mieux desservir son marché toujours existant. Cependant, la recherche de cette nouvelle technologie entraîne souvent de forts investissements. C'est ainsi que les entreprises repoussent très souvent l'échéance afin de continuer à utiliser la technologie existante sur le marché, puisque celle-ci est beaucoup plus profitable.

L'une des entreprises les plus innovantes de notre époque s'avère être Apple. En effet, cette entreprise possède une force redoutée de ses concurrents les plus féroces, soient la prise de risques. Ainsi, nous avons pu observer que malgré certains échecs retentissants, Apple a su innover en apportant à des produits déjà existants un attrait nouveau. Le Ipod fait partie des produits dits «nouveaux» ayant permis à Apple d'éclipser la concurrence. De plus, en ce qui a trait aux logiciels, le succès de cette entreprise repose sur la facilité d'utilisation et le concept clé en main de ces derniers.

C'est en misant sur le téléchargement électronique que Apple a réussi à freiner les ventes du disque compact et à faire mousser la popularité de ses célèbres lecteurs MP3 connus à travers le monde. Bien que le Ipod semble nouveau, il possède la même fonctionnalité que le Walkman popularisé par Sony. Cependant, Sony n'a pu flairer l'opportunité du MP3. Apple est alors devenu numéro un et ne craint pas d'améliorer son produit en lançant régulièrement de nouveaux Ipod dotés d'une technologie améliorée et ce, malgré les risques de cannibalisation des produits déjà lancés sur le marché et connaissant un succès fulgurant.

Les entreprises de haute technologie doivent donc être conscientes de l'importance de la recherche et du développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Le cycle de vie court les force à innover continuellement et à prendre des risques afin d'augmenter leurs chances de réussite dans un marché caractérisé par une concurrence féroce et toujours grandissante.

Pour ce faire, les entreprises doivent se doter d'une équipe fonceuse et à l'affût des toutes dernières nouveautés et ce, autant au sein de l'entreprise que sur le marché. Les gestionnaires de l'entreprise deviennent un facteur clé du succès d'un nouveau produit. Ceux-ci doivent posséder un flair exceptionnel, un goût du risque marqué et une excellente connaissance de leur marché. Leur apport à l'entreprise sera discuté dans les prochaines pages.

1.4.1.2 L'interdépendance des produits

L'interdépendance des produits de high-tech est aussi un facteur important à comprendre et à maîtriser. En effet, les produits d'une même entreprise peuvent être interdépendants, mais ce même phénomène est un avantage pour les produits d'entreprises différentes. Ainsi, les entreprises doivent sans cesse être à l'affût des nouvelles percées technologiques de ses concurrents afin de bien connaître le rôle de ses produits dans le marché de la haute technologie.

«Due to the number of independent software and hardware companies in the high-tech industry, the short product life of high-tech products, and market demand that products interconnect and interoperate, the high-tech industry is uniquely product interdependent. There is no other industry where what one company does technologically and operationally can impact so many other companies' products and where both product developers and product purchasers are preoccupied by interconnect and interoperability concerns. The impact that the release of Windows 95 had on literally thousands of software and (to a lesser degree) hardware companies, and the users of their products, was only the most publicized manifestation of this industry phenomenon. This situation is compounded by the industry's software-hardware dichotomy, by the emphasis on open systems, and the absence of official standards.» (Warnock et Brush, 1997, p.3)

C'est ainsi qu'il est très avantageux pour une entreprise de devenir la référence en matière de technologie. Les consommateurs ne seront donc point dans l'obligation d'acheter des adaptateurs pour les produits. De plus, l'entreprise offrant la technologie de référence n'aura point de dépenses d'adaptation à faire afin que ses

produits soient compatibles avec les produits concurrents ou avec la technologie concurrente (Warnock et Brush, 1997).

1.4.2 La place

Cet élément du marketing mix faisant référence à la distribution du produit inclut «le temps», vu l'importance de cette variable dans le processus de livraison du produit ou du service.

En effet, le lieu et le temps d'exécution de la livraison sont des éléments essentiels à prendre en considération dans la stratégie de produit afin de contribuer à la satisfaction du client.

Ainsi, «la livraison des éléments du produit au client implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthodes et de moyens employés.» (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21)

Il faut noter que cette livraison peut nécessiter des moyens de livraison physique ou électronique ou les deux selon la nature du produit ou du service. L'utilisation des services de messagerie et de l'Internet peut faciliter la livraison vu la rapidité de ces moyens de communication et d'échange d'information. Par exemple, il n'est pas rare que les entreprises de logiciels offrent l'achat de leurs produits sur Internet. Le consommateur n'étant pas dans l'obligation de se déplacer et le temps requis entre l'achat et l'utilisation du produit étant significativement écourté.

Au lieu de livrer directement le service au client, l'entreprise peut aussi faire appel à un intermédiaire qui reçoit une prime ou un pourcentage du prix de vente (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21).

1.4.3 La promotion

La réussite de tout programme marketing passe nécessairement par une communication efficace.

Le rôle de la communication se résume à «fournir les informations et les conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages du produit et les encourager à acheter au bon moment». (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21)

«Dans le marketing des services, la communication est essentiellement de nature éducationnelle, particulièrement pour les nouveaux clients.» (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21) Elle se résume aux bénéfices du service, le lieu et le temps de son obtention, ainsi que la façon de participer aux processus de service.

Cette communication «peut être effectuée par des personnes, comme des représentants ou des commerciaux, ou encore à l'aide de médias comme la télévision, la radio, les journaux, les magazines, les affiches, les brochures et les sites Internet.» (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21)

Quant aux promotions et aux offres commerciales, elles ont respectivement comme objectifs d'influencer le choix de la marque et inciter les clients à acheter.

Mais il faut noter qu'à cause de la nature distinctive des services, les stratégies traditionnelles de promotion (publicité, promotions des ventes et relations publiques) nécessitent quelques modifications lorsqu'elles sont employées dans le secteur tertiaire.

Cela ne veut pas dire que ces facteurs ne sont pas importants dans le cadre des services, mais à cause de la simultanéité de leur production et leur consommation, les personnes chargées de leur livraison sont impliquées dans des promotions en temps réel (Zeithami et Bitner, 2003). Ainsi, les entreprises de haute technologie

offrant des services utiliseront des stratégies promotionnelles différentes que celles produisant des biens.

En ce qui concerne les entreprises de logiciels destinés au «business to business», celles-ci offrent un bien tangible qui se doit d'être promu d'une façon toute particulière. Ainsi, les communications traditionnelles adressées à la masse laisseront la place à une communication plus ciblée pour que les actions promotionnelles soient davantage efficaces. Il sera d'ailleurs question de ces types de communication marketing ciblée dans le deuxième chapitre de ce mémoire. Nous élaborerons sur plusieurs outils de communication marketing pour les entreprises de logiciels, tels que les séminaires, les congrès, les démonstrations, le marketing relationnel et viral, le préannonce de produit, les journaux et magazines spécialisés, le plan de communication, etc.

1.4.4 Le support technique

Le support technique devient souvent un élément déterminant du succès d'un produit plutôt qu'un autre sur le marché. Le consommateur, ayant de plus en plus de choix de produits, a la possibilité de choisir l'entreprise avec laquelle il fera affaire. Ainsi, le service à la clientèle est un facteur clé de l'appréciation d'une entreprise face à ses concurrents. Nous croyons qu'un support technique efficace permet aussi la réduction du risque associé à l'achat du produit, puisque le consommateur est conscient des recours existants en cas de problème avec le produit. Un bon support technique permet aussi à l'entreprise de jouir d'un bouche à oreille positif, alors que les consommateurs inquiets auront tendance à questionner leur entourage quant à la qualité du produit et du service à la clientèle offert par l'entreprise avant d'acheter. Si l'opinion de l'entourage du consommateur est positive, son niveau d'incertitude chutera et celui-ci sera davantage enclin à consommer le produit, mais aussi à demeurer fidèle à l'entreprise en question. Selon Davies Warnock et Kathleen E. Brush (1997) dans «High-Tech Industry Marketing: The elements of a sophisticated global strategy»:

«As a result, there is probably no more important element in the high-tech marketing mix than tech-support, and in particular: what form of tech-support will be provided (online, toll-free or toll telephone, onsite, user friendly, etc.); how will it be accessed (one, two or three steps to reach a technician or engineer); what level of tech-support quality should be provided (including the acceptable telephone wait time, the incident ratio, and average open incident time and aging); how will tech-support be priced (free, free for a period, or a choice of fixed pricing and usage based pricing options); will registered users be automatically advised of bugs; will users be automatically provided with software fixes and hardware recalls; and for how long after the discontinuation of the product will tech-support, software fixes and hardware parts and service continue to be available». (Warnock et Brush, 1997, p.3)

1.4.5 Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques peuvent s'avérer particulièrement efficaces, alors que les entreprises alliées peuvent partager le risque associé au produit de haute technologie, mais aussi leurs connaissances du marché. Une entreprise désireuse de percer le marché étranger pourrait s'associer avec une entreprise existante du marché convoité afin de pouvoir acquérir ses connaissances en ce qui concerne son marché local. Elles peuvent aussi utiliser leurs forces mutuelles afin de contrer les différents enjeux rencontrés.

«Strategic alliances also allow companies to be active in technical areas that are not their core competency, without diluting or departing from their areas of core competency. In terms of marketing, strategic alliances allow companies to easily and effectively expand a product line, move into a new product area, improve market penetration and provide better service in existing geographical areas, or market their products in a new geographical area. Strategic alliances also benefit customers, by bringing them better products, and better service and tech support. Although high-tech industry strategic alliances are potentially plus-sum structures, and can add creative options and alternatives to each of the elements of the marketing mix, they can also complicate traditional single-company marketing strategies. This is especially the case when strategic alliances are used as part of a company's international marketing strategy.» (Warnock et Brush, 1997, p.4)

De plus, selon Easingwood, Moxey et Capleton (2006), les associations stratégiques permettent de développer de nouvelles opportunités qui permettront aux entreprises de performer sur leur marché et de développer ce dernier.

1.4.6 Le prix

Cette variable implique «la gestion des coûts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert.» (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p.21)

Il faut noter que l'établissement du prix devient très complexe dans le cadre d'un service où le coût unitaire nécessaire pour calculer ce prix peut être difficile à déterminer et où le consommateur utilise fréquemment le prix comme indice de qualité (Zeithami et Bitner, 2003). Les entreprises gérants par exemple des réseaux de télécommunication auront la responsabilité d'établir un prix qui se devra d'être accepté et justifié chez les consommateurs. Pour ce faire, l'entreprise devra travailler sur sa marque de commerce qui se devra d'être synonyme de qualité pour le consommateur.

Mise à part la décision concernant le prix de vente, les marges commerciales et les conditions financières, les responsables cherchent aussi à «minimiser les coûts associés» que les clients peuvent supporter lors de l'achat et l'utilisation du bien ou du service ainsi que le temps et les efforts consacrés.

1.4.6.1 Le prix de maintenance

Le prix de maintenance du produit est aussi un facteur annonciateur du niveau de risque ressenti par le consommateur envers le produit de haute technologie. En effet, un prix de maintenance trop élevé peut décourager les consommateurs potentiels à l'achat du produit. Les gestionnaires doivent donc pallier cette éventualité en adoptant des stratégies adaptées à cette situation.

«The variables in maintenance pricing include the annual fee for telephone support, product fixes that remedy problems, new incremental releases, product enhancements needed to support changes in dependent software (i.e., the operating system), and hardware upgrades. Maintenance pricing is also affected by all of the factors referred to under Tech-Support, and by details such as hours of coverage, and customer response time requirements. Maintenance price can also be affected by the product provider's decision to out-source service contracts.» (Warnock et Brush, 1997, p.4)

En résumé, selon l'auteur de «The Concept of the Marketing Mix», Neil H. Borden, le Prix, la Place, la Promotion et le Produit sont les quatre principaux éléments étudiés lors de l'élaboration du plan de marketing mix.

«This emphasis on the combination of marketing elements, which by the early 1950's he was calling the Marketing Mix, had the marketing strategist focus on "how can advertising, personal selling, pricing, packaging, channels, warehousing, and the other elements of a marketing program be manipulated and fitted together in a way that will give a profitable operation. » (Borden , 1964, p.3, tiré de Warnock et Brush, 1997, p.2)

De plus, nous avons ajouté dans la section ci-dessus les éléments du marketing mix caractérisant le domaine de la haute technologie. En effet, les auteurs Davies Warnock et Kathleen E. Brush derrière l'article «High-Tech Industry Marketing: The elements of a sophisticated global strategy», spécifient que puisque l'article de Borden sur le marketing mix précède de 20 ans l'avènement de l'industrie de la haute technologie, il ne prend pas en compte des facteurs spécifiques de l'industrie et du produit, en plus des facteurs de l'industrie internationale.

« For the high-tech industry marketing strategist, however, the usability of Borden's 1964 Mix has to do with focus as well as currency. Because Borden's article predates by twenty years the coming-of-age of the high-tech industry, his elements do not include industry and product specific factors, and international business factors, that impact high-tech industry marketing. » (Warnock et Brush, 1997, p.2)

Ainsi, les auteurs ont présenté, au sein de leur article, les éléments principaux qui doivent être inclus dans le marketing mix des produits de haute technologie afin que les stratégies élaborées aient plus de chances de succès sur un marché plutôt difficile et instable.

«Although the fundamental principles of marketing apply to the high-tech industry, there are industry and product specific factors that affect the development and implementation of successful high-tech industry marketing strategies. These industry specific factors include: the short life of high-tech products; the interdependence of high-tech products; tech support; maintenance pricing; and strategic alliances.» (Warnock et Brush, 1997, p.2)

En fait, les entreprises prenant en considération les facteurs expliqués ci-haut auront la chance de profiter de stratégies plus solides et efficaces, ce qui leur donnera un avantage sur leurs rivales, utilisant le marketing mix traditionnel moins bien adapté au marché des produits de haute technologie.

La prochaine section présente la littérature concernant la planification stratégique du marketing au sein de l'entreprise de haute technologie. On discutera entre autres des recherches de Mohr, Sengupta et Slater (2005).

1.5 La planification stratégique du marketing au sein de l'entreprise de haute technologie

Les entreprises de haute technologie sont pour la plupart formées d'une équipe d'ingénieurs hors pairs qui misent sur le produit révolutionnaire sans toutefois se soucier des aspects importants de sa future mise en marché. Cela peut s'avérer néfaste, puisque l'instabilité des marchés entraîne un risque accru pour ces entreprises souvent de petites tailles. La complexité à laquelle ces ingénieurs devront faire face ne fait que confirmer l'importance d'un marketing stratégique et bien planifié qui sera d'ailleurs centré sur la simplicité, la rapidité, l'interaction, le ciblage d'opportunités, le travail d'équipe, etc. (Mohr, Sengupta et Slater, 2005).

Afin de créer ce plan marketing de façon efficace, le gestionnaire devra passer à travers plusieurs étapes (Mohr, Sengupta et Slater, 2005).

D'abord, il est particulièrement important de définir les buts et la mission de l'entreprise. Par la suite, l'entreprise devra définir les marchés sur lesquels elle désirera se positionner. Elle identifiera les opportunités qui lui permettront de se tailler une place de choix sur le marché. Les choix stratégiques auront alors à être définis, afin de savoir quelle stratégie développer, quelle sera la valeur ajoutée, etc. Pour arriver aux buts fixés, les gestionnaires devront planifier un réseautage clé qui leur permettra de bénéficier de l'expertise de d'autres entreprises et peut-être de créer des alliances avec certains partenaires sélectionnés de façon très rigoureuse.

Après avoir complété toutes ces étapes, l'entreprise pourra enfin avoir l'occasion de compléter sa stratégie, en intégrant les partenariats, en recrutant du personnel clé, etc. Avec la stratégie complétée, le plan financier peut alors prendre forme et l'implantation de la stratégie peut être exécutée.

Le respect des étapes de planification stratégique permet à l'entreprise de pouvoir diminuer les risques reliés à l'emploi d'une stratégie définie au hasard. De plus, afin d'accroître les chances de succès de l'entreprise, voici un modèle des considérations internes pour l'efficacité du marketing de la haute technologie.

Figure 1.2 Internal (Firm) Considerations for High-Technology Marketing Effectiveness (Mohr, Sengupta et Slater, 2005, p. 41)

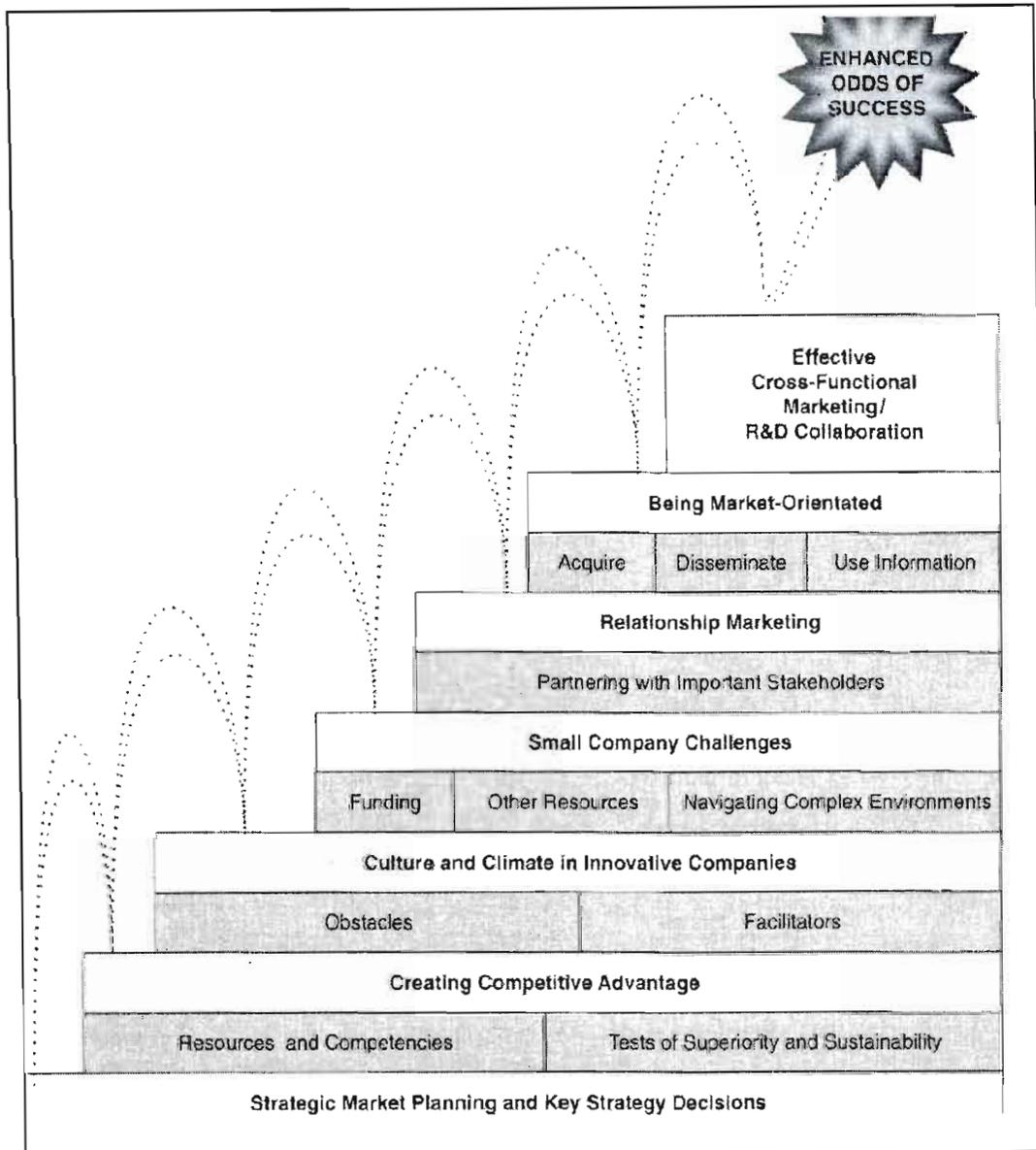


Figure tirée de Mohr, Sengupta et Slater, 2005, p.41

Les auteurs proposent un modèle présentant les éléments les plus significatifs pour l'entreprise (Mohr, Sengupta et Slater, 2005). D'abord, nous pouvons retrouver dans le modèle l'importance de la collaboration étroite entre l'équipe marketing de l'entreprise et celle de recherche et développement. En effet, bien que toutes deux liées à l'entreprise, ces équipes parlent un langage très différent, ce qui peut entraîner de l'incompréhension. La collaboration étroite permet de bien communiquer et de développer un langage «commun» afin de cheminer dans une même direction et vers les mêmes objectifs.

De plus, l'orientation marché de l'entreprise est essentielle. Celle-ci doit pouvoir acquérir, diffuser et utiliser l'information afin d'augmenter sa compréhension du marché et ses chances de réussite.

Le modèle met aussi l'emphase sur l'importance des relations marketing de l'entreprise, c'est-à-dire des divers partenariats et alliances qui permettront à l'entreprise de s'épanouir et de jouir du partage de l'expertise de chaque partie prenante.

Aussi, l'entreprise devra prendre en considération les défis propres à la petite entreprise. D'abord, la recherche de fonds, qui peut s'avérer laborieuse, puisque le domaine des hautes technologies comporte un risque élevé. Ainsi, les entreprises doivent posséder une stratégie forte et réaliste afin de convaincre les investisseurs les plus endurcis. De plus, l'entreprise doit considérer les autres ressources existantes et la complexité des environnements qui l'entourent.

La culture et le climat sont aussi des éléments particulièrement significatifs dans l'élaboration d'une stratégie marketing. Ainsi, les gestionnaires se doivent de relever les obstacles, mais aussi les opportunités de l'environnement externe.

Enfin, pour planifier une stratégie marketing efficace et pour prendre les bonnes décisions, les gestionnaires doivent créer un avantage compétitif qui permettra à

l'entreprise de se distinguer sur le marché. Ils devront alors identifier les ressources et les compétences que l'entreprise possède, ainsi que tester la supériorité et la durabilité de cet avantage compétitif si important à la survie de l'entreprise.

La prochaine partie tracera un portrait de la réalité des entreprises de petite et de moyenne taille en haute technologie quant à leur gestion. Nous baserons nos propos d'abord sur Meldrum (1994) et McKenna (1985) pour discuter des gestionnaires qui sont à la tête de ces dernières.

1.6 Les gestionnaires

Les défis des gestionnaires en entreprise de haute technologie sont très particuliers, car les entreprises investissent énormément dans des produits comportant un très haut facteur de risque. En plus d'être risqués, les produits de haute technologie entraînent une panoplie de coûts particulièrement élevés, surtout lors de l'étape de recherche et de développement. Cette situation n'est guère avantageuse puisque de nombreuses entreprises sont particulièrement petites et bien souvent fragiles.

Afin d'effectuer des actions marketing réussies et efficaces, les gestionnaires se doivent de bien connaître le nouveau produit. Ceux-ci devront alors bien déterminer le facteur innovant du produit afin de créer l'engouement et de justifier son achat auprès des consommateurs très souvent craintifs.

«To maintain a viable high-tech position as a technology passes its point of inflection, marketing managers need to isolate any new or different technology issues which will impact on their ability to pursue marketing objectives.»
(Meldrum, 1994, p.52)

En effet, en déterminant la technologie nouvelle ou différente, les gestionnaires auront la possibilité de mettre l'emphase sur cette dernière lors de l'effort marketing et auront davantage la chance d'atteindre leurs objectifs. L'effet de nouveauté sur un

produit piquera également la curiosité du consommateur, ce qui facilitera l'atteindre des buts fixés.

D'abord, l'un des premiers défis des gestionnaires est la construction, pour l'entreprise, d'une crédibilité solide aux yeux des consommateurs. En effet, la crédibilité de l'entreprise joue un rôle primordial sur le succès ou l'échec du nouveau produit comportant un haut risque relié à l'achat. Ainsi, les gestionnaires doivent travailler d'arrache pied afin de bâtir la réputation de l'entreprise et ce, par diverses stratégies marketing.

«If a product is perceived to be high tech, and is consequently one which is not yet an accepted solution, with a high level of associated uncertainty, customers will need to develop a greater degree of trust than might otherwise be the case. An important ingredient for the creation of trust is credibility. Indeed, it has been argued that the issue of credibility is one of the keys to success for high-tech products and should be placed at the heart of high-tech marketing strategies.»
(McKenna, 1985 cité dans Meldrum 1994, p.52)

Effectivement, la fiabilité perçue par le consommateur doit être associée autant à l'entreprise qu'au nouveau produit lancé sur le marché. Les gestionnaires se doivent de développer un plan marketing efficace misant sur les forces du produit, mais aussi sur la fiabilité de l'entreprise en question. Ceux-ci devront d'ailleurs se baser sur le marketing mix du produit afin de déterminer les bonnes stratégies à adopter pour faire de l'entreprise un chef de file (McKenna, 1985).

Cependant, cette situation peut être particulièrement difficile pour les petites entreprises nouvellement arrivées sur le marché qui doivent bâtir leur crédibilité à partir de zéro. Celles-ci possèdent alors un désavantage comparativement aux grosses entreprises jouissant déjà d'une solide réputation auprès des consommateurs. Ces entreprises déjà établies peuvent alors concentrer leurs efforts sur le marketing ciblant la promotion de leur nouveau produit et non sur la promotion du nom de l'entreprise naissante.

«As noted by Macdonald[38], many high-tech products are originated by small businesses, or small parts of larger organizations, which often experience problems coping with the complex buying procedures adopted by larger purchasing organizations. They are also unlikely to have a track record or "name" on which to build. Well-established and larger enterprises, on the other hand, will usually have built their business, and reputation, within one, or a number of, product/market areas.» (Macdonald, 1985, cité dans Meldrum 1994, p. 53)

De plus, les entreprises de haute technologie de plus grande taille peuvent aussi profiter d'économies sur les coûts puisqu'elles produisent souvent à plus grand déploiement (économie d'échelle, économie de volume). Ces entreprises possèdent aussi très souvent une meilleure expérience du marché, puisqu'elles y sont établies depuis plus longtemps.

Or, malgré tous ces avantages, les gestionnaires des plus petites entreprises possèdent toutefois l'avantage lié à la flexibilité de l'entreprise. Celle-ci étant plus petite, les produits peuvent facilement être modifiés ou améliorés, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les entreprises bien établies et de grandes envergures qui doivent déployer des efforts supplémentaires lors de modifications. Celles-ci choisissent alors souvent de ne pas modifier les produits qu'elles considèrent très rentables et ce, même s'ils ne sont plus à la fine pointe de la dernière technologie. C'est ainsi que les entreprises de petites tailles peuvent réussir à les supplanter en offrant un produit supérieur et mieux adapté.

Lorsque l'entreprise a développé le bon produit ayant un potentiel de réussite supérieur, les gestionnaires devront redoubler d'efforts au niveau médiatique afin de d'accroître la circulation du nom de l'entreprise ou encore celui de la nouvelle marque.

«The mechanisms observed for achieving organizational credibility are varied and will depend on the nature of the market. In one, it might require high-profile demonstrations, or the endorsement of a lead user. In another, the secret may be to foster excellent media relationships, appoint a high-profile vice-president or to joint venture with an established supplier. Whatever the case, credibility can be seen to be a potential barrier for high-tech products which needs to be addressed in marketing terms. » (Meldrum, 1994, p. 53)

La section suivante portera sur les enjeux faisant partie de la réalité des entreprises de haute technologie et ce, à un niveau international. En effet, il sera question des enjeux internes et externes de ce marché.

1.7 Les enjeux de l'industrie

Les entreprises offrant des produits de haute technologie doivent gérer plusieurs enjeux dus à l'internationalisation du marché du high-tech. En effet, selon Øystein Moen et Per Servais de «Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises» les entreprises en phase de développement qui en sont à leur toute première génération de produits auront davantage de difficulté à entrer sur le marché international si elles focalisent sur le marché local en tout premier lieu (Moen et Servais, 2002).

Effectivement, la globalisation des marchés permettent aux entreprises d'atteindre des marchés jusque là exclusifs à leurs entreprises locales. À l'inverse, les entreprises étrangères ont maintenant la possibilité de s'installer dans leur propre marché. Or, la compétition devient beaucoup plus féroce sur le marché local. Les entreprises ont alors l'option de s'établir sur plusieurs marchés afin d'accroître les chances de succès de leurs produits. Selon Moen et Servais (2002), la plupart des firmes ont débuté l'exportation de leurs produits moins de deux ans après leur établissement. Celles qui le font graduellement obtiennent des résultats moindres comparativement à ceux qui ont une vision internationale depuis le tout début.

En plus des enjeux externes dus, par exemple, à la mondialisation des marchés et donc à l'avènement d'une nouvelle concurrence beaucoup plus féroce et toujours en effervescence, il existe aussi des enjeux internes chez les entreprises offrant un produit de haute technologie. Ainsi, les gestionnaires en marketing se doivent de s'assurer qu'il est possible de produire la technologie de façon appropriée pour les marchés cibles de l'organisation.

«This problem is compounded by the tendency for technologists in high-tech organizations to see enormous potential for their technologies combined with a natural desire to seek continued improvements in a technology's performance. It is not unusual, for instance, for technologists to be able to produce lists of between 20 and 50 "exciting" applications for a technology.» (Meldrum, 1994, p.49)

Cette situation apportera son lot de problèmes, alors que le produit déviara de sa trajectoire et permettra de satisfaire plusieurs besoin généraux, mais aucun particulièrement bien (Millier, 1987).

D'ailleurs, l'un des problèmes récurrent au niveau du marketing de produit de haute technologie est que les gestionnaires marketing sont séduits par la nouvelle technologie. Ainsi, ils ne posent point un regard objectif sur les capacités réelles de cette technologie et sur ses chances de réussite sur le marché ciblé (Shapiro, 1988). Cette opinion biaisée comporte alors de nombreux risques liés aux chances de réussite des produits, surtout lorsque le marché cible est moins bien connu des gestionnaires qui se voient envoûtés par le produit en question. Ceux-ci doivent absolument prendre un recul significatif sur le produit afin d'analyser ses capacités réelles et de prévoir sa performance sur des bases objectives et réalistes.

Afin de contrer le manque de renseignements des gestionnaires à propos des marchés internationaux ciblés par la compagnie, l'alliance peut s'avérer une solution particulièrement efficace. En effet, selon l'auteur de l'article «Making Global

Alliances Work», Jeremy Main (1990), les alliances permettent de réduire les risques reliés à l'implantation d'un nouveau produit sur un marché plus ou moins connu.

« For high-tech companies, there is no more attractive mechanism for gaining operating access to a foreign nation state than the strategic alliance. Although international strategic alliances are formed for the same reasons as domestic alliances (see Section II, Strategic Alliances), country or RTB access is almost always a dominant variable for at least one party of an international strategic alliance that is, one party is swapping technology for country (or RTB) access. Just as the domestic strategic alliance offers a third option to the build or buy dichotomy, the international strategic alliance offers a third option to traditional arms-length international marketing agreements (such as distributor, franchising or licensing agreements) and to traditional foreign direct investment. An alliance can have advantages over both of these alternatives because it allows the company to access and learn the host country's markets, customers, customs, laws, labor system and sensitivities, marketing methods, and other managerial and business norms with or from its ally as if the company were a host country national (or a national of a RTB member country). Moreover, an alliance allows the company to do all of this with minimum risk of making social, political, operational and legal mistakes, and without the stigma or legal limitation of being a non-national in that country (or the RTB).» (Main, 1990, cité dans Warnock et Brush, 1997, p.5)

Dans les prochains paragraphes, il sera question des facteurs d'influence des nouveaux produits high-tech dans les petites entreprises.

Figure 1.3 Facteurs qui influencent le succès et l'échec dans le développement du nouveau produit (Yap et Souder, 1994, p. 420)

Table 1. Factors Influencing New Product Development Success and Failure; List of Factor Clusters from Figure 1 and Their Component Factors	
<p>Project Synergies Product Line Synergy Marketing Skill Synergy Engineering Skill Synergy Production Skill Synergy</p>	<p>Product Characteristics Performance Superiority as Product Advantage Unique Features as Product Advantage Compatibility as Product Advantage^a Cost Effectiveness Advantage Support/Service Advantage</p>
<p>Skill Levels Level of Engineering Skills Level of Manufacturing Skills Level of Sales and Marketing Skills Level of Market Research Level of Project Manager's Marketing Skills Level of Project Manager's Management Skills</p>	<p>Market Characteristics Degree of Modification Required of Customer Behaviors Degree of Market Maturity Potential for Market Growth Degree of Importance of Purchase Decision Number of Competitors in the Market</p>
<p>Technology Sources Hiring Key Personnel from Another Organization Licensing Developer's Own Previous Contract Research University Research Degree of Own Off-the-Shelf Technology Used</p>	<p>Entry Strategies Pricing (e.g., skimming vs. penetration) Positioning (e.g., against or away from competing products) Distribution (e.g., own salesforce vs. distributors)</p>
<p>Organizational Characteristics Amount of Information Flow Between Departments Level of Contact Between Departments Earliness of Top Management Involvement Level of Influence Exerted by the Product Champion Degree to Which the Project Manager Is Delegated Broad Authority Degree of Non-participative Style of Project Manager Degree to Which the Organization Is Organic (Organicity)^b</p>	
<p>^a Compatibility with other products, technologies, and processes. ^b Organicity refers to a particular condition of openness of organizational communication, frequent interaction, harmony, and close interdependency between the units within an organization. For a more detailed explanation see Burns, Tom and Stalker, G.M., <i>The Management of Innovation</i>. London: Tavistock, 1971, pp. 96-125.</p>	

Figure tirée de Yap et Souder, 1994, p.420

Dans le tableau ci-dessus tiré de l'article «Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronic firms» (1994), les grandes catégories de facteurs pouvant influencer le succès ou l'échec d'un nouveau produit de haute technologie lancée par une petite entreprise y sont énumérées. Il est alors question de la synergie du projet, des caractéristiques du projet, du niveau d'aptitude, des caractéristiques du marché, des sources

technologiques, des stratégies d'entrées et enfin des caractéristiques organisationnelles.

1.7.1 La synergie du projet

En premier lieu, Yap et Souder (1994), auteurs de l'article sur les facteurs d'influence et les facteurs d'échec des nouveaux produits se sont penchés sur l'importance de la synergie dans le projet. En effet, la synergie entre les divers secteurs entourant le développement et le lancement d'un nouveau produit semble primordiale. Celle-ci aura donc un impact réel sur les chances de succès ou encore les risques d'échec du produit. Cette synergie est importante sur plusieurs niveaux de l'entreprise. Ainsi, dans le tableau ci-dessus, Yap et Souder (1994) font mention de la synergie dans la ligne de produits, dans les aptitudes de marketing, d'ingénierie et de production.

1.7.2 Les caractéristiques du produit

Les caractéristiques du produit de haute technologie peuvent être avantageuses pour les entreprises. Ainsi, les auteurs insistent sur certains facteurs déterminant de la réussite du produit sur le marché. Plusieurs avantages du nouveau produit ont été relevés et semblent avoir une influence sur la réussite du projet :

«The existing literature identifies a number of product characteristics that foster new product success: low cost, high quality, performance superiority, and product uniqueness. The results in Table 5 show that under low market uncertainty, highlighting superior performance and unique features were counterproductive [...] These features conveyed the impression to the user that the product would be either premium-priced, expensive to use, or failure-prone due to its perceived complexity. Under high market and technical uncertainty conditions, product compatibility fostered success [...] This occurred because the firms in this study were too small to influence technical standards or create demand shifts among the users. The small firms' lack of influence forced them to adopt the strategy of working within the existing product paradigms. Thus, under low market uncertainty conditions where customers expect non-innovative solutions, a narrow set of products feature options should be used by the small firm NPD manager.» (Yap et Souder, 1994, p. 427)

Il est intéressant de constater que les enjeux entourant le succès commercial des petites entreprises de haute technologie sont très différents des grandes entreprises. Celles-ci n'ont malheureusement pas les moyens financiers de tenter le lancement de produit totalement inconnu. Les consommateurs y associeraient un risque beaucoup plus élevé, ce qui en diminuerait les chances de succès commercial. Selon Yap et Souder (1994), celles-ci doivent donc présenter des produits performants mais compatibles avec les produits déjà sur le marché afin de rassurer le consommateur et de diminuer la perception de risque encouru.

De plus, les avantages de coûts et le service à la clientèle font aussi partie des caractéristiques essentielles afin de rentabiliser et de réussir l'implantation du nouveau produit sur le marché. D'ailleurs, dans un contexte de haute perception de risque, les consommateurs semblent généralement se fier à l'accessibilité d'un support à la clientèle fiable et efficace. Celui-ci devient alors un gage de succès pour les entreprises de haute technologie (Yap et Souder, 1994).

1.7.3 Le niveau d'aptitude

L'habileté de l'entreprise à performer dans chacun de ses secteurs fait partie des éléments les plus importants lorsqu'il est question du succès de l'entreprise de haute technologie. Ainsi, elle doit veiller à accroître sa performance et à être toujours alerte

face aux éventuels problèmes rencontrés. Selon Chee Meng Yap et Wm. E. Souder (1994), l'entreprise connaissant du succès aura un niveau d'expertise élevé en ingénierie, au niveau de la manufacture, en vente et en marketing, en recherche de marché, en gestion de projet et en «management».

1.7.4 Les caractéristiques du marché

La connaissance du marché dans lequel une entreprise lance un produit est essentielle. Or, pour une entreprise offrant des produits comportant une perception de risque élevé autant pour le consommateur que pour l'entreprise elle-même, cette connaissance du marché devient primordiale. Il va donc de soi que les gestionnaires en charge du projet connaissent le comportement et le degré de changement de comportement qui sera requis de la part des consommateurs, la maturité du marché en question, le potentiel de croissance du marché, le degré d'importance de la décision d'achat ainsi que le nombre de compétiteurs dans le marché.

Ces informations seront d'ailleurs sujettes à des mises à jour fréquentes étant donné l'instabilité du marché des produits de haute technologie.

«The correlations between market maturity and success are all positive, under all conditions. This result is an artefact of the small firm environments studied here. Many of the small, mature market niches studied here were either ignored or overlooked by the larger firms, thus providing good opportunities for the highly customer-responsive small firms studied here.» (Yap et Souder, 1994, p.424)

1.7.5 Les ressources de l'entreprise

L'étude examine aussi la corrélation entre le fait d'embaucher un spécialiste provenant d'une autre entreprise et le succès qu'obtiendra l'entreprise. Lorsque l'incertitude perçue par les consommateurs face au produit n'est pas tellement prononcée, le fait d'embaucher un nouveau spécialiste provenant d'une autre entreprise nuit au succès. En effet, les coûts de formation, d'intégration et de

socialisation sont beaucoup trop élevés face à l'apport du nouvel entrant dans le projet. Cependant, si le risque perçu par les consommateurs est très élevé, l'expertise de ce nouveau spécialiste vaudra les coûts liés à son intégration au sein de l'équipe (Yap et Souder, 1994).

1.7.6 La stratégie d'entrée

L'entrée sur le marché aura une influence déterminante sur les résultats obtenus. Ainsi, il va de soi que sa stratégie d'entrée soit particulièrement bien étudiée par les gestionnaires de l'entreprise. Le prix (stratégie d'écrémage ou de pénétration), la distribution et le positionnement auront un lourd impact sur la performance du projet.

«[...] Product positioning was found to play an important role. Positioning against another product, where the developer extols the virtues of the new product against an existing product, was found to foster success under both low market and low technical uncertainty conditions. This strategy was used to convince customers that the new product was not radically different from those currently in use. The strategy can have considerable customer appeal because customers are not required to evaluate the product from a new frame of reference, thus saving them time and avoiding the risks in using a new product. Clearly, this strategy is not relevant for highly uncertain environments, where there are no other standards or comparative products.» (Yap et Souder, 1994, p.427)

1.7.7 Les caractéristiques organisationnelles

Les auteurs Chee Meng Yap et Wm. E. Souder, dans leur recherche, ont trouvé des résultats pour le moins surprenants en ce qui a trait aux caractéristiques organisationnelles de l'entreprise. On nous apprend notamment que les entreprises adoptant une attitude non participative de la part des employés semblait obtenir plus de succès.

En effet, bien que portés à croire le contraire, Yap et Souder (1994) ont obtenus des résultats plutôt révélateurs qui font bien état de la particularité des entreprises évoluant dans le domaine de la haute technologie.

«A detailed examination of the interview data provided some interesting insights into this result. The majority of the projects carried out under the low uncertainty conditions involved small teams and minimal resources, so that concentrating authority in the project manager streamlined decision-making and responsiveness. In the high uncertainty projects, resource limitations within the small firms forced them to adopt a nonparticipative approach. In a typical case, only the project manager possessed the expertise to make high quality decisions. Thus, these results show that participativeness in small projects and small firm may consume valuable time, energy and resources without providing significant benefits in the form of higher quality solutions.” (Yap et Souder, 1994, p. 426)

Les pages suivantes traiteront de la réalité vécue par les entreprises de haute technologie. Cette dernière s'avère particulièrement difficile pour les entreprises qui se doivent d'éviter certains pièges afin de prévenir l'échec de leur produit sur le marché. Ainsi, il sera question des pièges à éviter pour les entreprises de haute technologie. Ceux-ci ayant été discutés par l'auteur Paul Millier (1987) au sein de son livre «Marketing de l'innovation technologique».

1.8 Les pièges de l'entreprise de haute technologie

L'auteur Paul Millier (1987) tente, dans son ouvrage, de mettre en lumière certains pièges susceptibles d'entraîner l'échec chez les entreprises de haute technologie.

Tout d'abord, l'auteur met les lecteurs en garde contre le danger de l'enthousiasme aveugle des ingénieurs des entreprises de haute technologie. En effet, le piège à éviter, pour les ingénieurs, est de tenter par tous les moyens de trouver toutes les applications imaginables pour leur produit (Millier, 1987).

En effet, il en résultera un éparpillement des ressources de l'entreprise dans plusieurs petits projets. Les ressources, par exemple financières ou humaines, ne seront pas assez concentrées, ce qui empêchera l'atteinte des buts de l'entreprise.

Pour contrer ce fléau, les entreprises doivent au contraire cibler un secteur en particulier et s'y concentrer afin de réussir à mener leurs projets à terme.

L'enthousiasme honnête qui entraîne l'inventeur ou le chercheur à vouloir être présent dans de trop nombreux domaines, risque en fait de le disperser et de lui coûter une fortune. En effet, ce qui coûte cher en recherche et développement, c'est le temps-homme. Plus le projet se subdivise, plus les année-hommes se multiplient. Or, aucune entreprise n'a de ressources illimitées. La seule solution pour suivre toutes les pistes de développement possibles est alors de faire un peu de tout. Le résultat est qu'on saupoudre son argent dans une multitude de petites actions qui ne permettent jamais d'aller jusqu'au bout. (Millier, 1987, p. 48)

Les entreprises s'étant éparpillées tentent souvent de créer un produit universel, bon dans plusieurs secteurs d'activité (Millier, 1987). Cependant, selon Millier (1987), un tel produit peut s'avérer bon dans plusieurs domaines, mais pas excellent dans un secteur particulier. Il devient alors beaucoup moins attrayant pour les clients qui tentent de trouver le produit adapté à une activité en particulier.

On dira que le produit universel multifonctions (du type couteau suisse) est un «objet technique» pour la vaste majorité des clients qui n'ont pas besoin d'autant de fonctions et qui préféreraient un produit performant sur certaines fonctions qui lui importent. On trouve des objets de ce type, en particulier, dans les logiciels où il est tentant de rajouter une fonction de plus au cas où elle pourrait servir, ce qui revient en quelque sorte à pratiquer la «lime à épaissir». (Millier, 1987, p.51)

En deuxième temps, l'auteur nous met en garde contre un tout autre type de piège, soit le désarroi ressenti par les ingénieurs. En effet, alors que l'ingénieur se sent effrayé par toutes les possibilités s'offrant à lui en ce qui a trait à son produit, celui-ci se voit errer entre elles au lieu d'en définir une en particulier. L'ingénieur finit par ne

plus savoir où aller avec un produit qui pourrait s'avérer particulièrement performant dans un secteur particulier (Millier, 1987).

Aussi, il est très important pour les entreprises de porter leur focus sur les qualités que possède leur produit. Il en sera de même pour les gestionnaires marketing ayant pour mission de promouvoir le produit sur le marché. «En effet, les clients n'achètent pas un produit pour les défauts qu'il n'a pas mais pour les qualités qu'il possède.» (Millier, 1987, p.11)

Parmi les différents pièges susceptibles de nuire à l'entreprise se trouve un piège marketing de taille, soit la sollicitation du client: «Comme nous l'avons laissé entendre, l'innovateur désorienté a tendance à faire ses choix au hasard et, parmi les formes de hasard les plus dangereuses, se trouve la sollicitation d'un client.» (Millier, 1987, p. 52)

En effet, selon Millier (1987) la sollicitation d'un client pour comprendre et répondre à son besoin peut parfois nuire à l'entreprise, car celle-ci investit alors dans la recherche et le développement d'un produit capable de répondre aux tâches décrites par le client. Cependant, lorsque l'entreprise désire aller chercher de nouveaux clients, celle-ci se frappe contre un obstacle de taille. Le client ayant sollicité l'entreprise est souvent le seul ayant besoin du produit particulier. C'est ainsi que les entreprises ne réussiront jamais à rentabiliser tous les investissements en recherche et développement.

Enfin, les entreprises surestiment souvent le marché, le croyant et le définissant comme étant beaucoup plus gros qu'il ne l'est en réalité. Les études marketing sont souvent la cause de cette illusion de grandeur, alors que ces dernières étudient plutôt l'offre que la demande. Ainsi, le marché défini par ces études représente l'offre du produit et non la demande pour le produit en question (Millier, 1987).

Mais ce faisant, on commet une grave erreur de raisonnement car on observe le marché de l'offre et non pas celui de la demande. Comme le rappelle M. Porter, il est dangereux d'analyser le marché à partir de la concurrence, car celle-ci a pu oublier ou omettre de prendre en compte dans son analyse les éléments qui rendent notre produit spécifique. Ceci signifie que, comme notre produit n'a pas exactement les mêmes caractéristiques que le produit concurrent, certains des segments de marché sur lesquels il est nous échappent. Et à l'inverse, nous pouvons avoir accès à des marchés auxquels le produit en place ne peut accéder. (Millier, 1987, p.62)

Aussi, il est très important pour les entreprises de bien définir son offre de produit afin de pouvoir bien cerner son marché. En effet, les entreprises définissent souvent leur produit de façon trop large, ce qui empêche les entreprises d'avoir une vision claire du marché qu'il desservira. «A product or service is a hit when it combines just the right blend of functionality, price, and performance to penetrate its target market quickly and deeply.» (Hamel et Prahalad, 1991, p.86)

Afin d'aider à mieux comprendre les étapes par lesquelles les entreprises doivent passer afin d'arriver au succès, Millier (1987) en propose deux qui s'avèrent, selon ce dernier, primordiales si l'entreprise veut connaître le succès.

La première étape est intitulée le *Foisonnement*. Il s'agit en fait d'une situation chaotique où l'entreprise se voit contrainte à étudier un bon nombre de possibilités qui s'offrent à elle concernant le nouveau produit :

La phase de foisonnement est une phase de confrontation du projet au marché, au cours de laquelle le projet perd un peu de son caractère initial, car les clients y rajoutent des éléments qui n'étaient pas dans la logique des chercheurs. Mais c'est aussi une phase de créativité où l'on commence à trouver des applications au produit. Et si l'on trouve des applications imprévues, tant mieux, cela ne fera qu'enrichir chaque projet. (Millier, 1987, p.78)

En effet, l'innovation technologique provoque un bouleversement autant dans l'environnement interne de l'entreprise que dans son environnement externe. L'entreprise vient à multiplier les possibilités qui lui sont offertes.

Cependant, afin de ne pas tomber dans le piège de la dispersion des idées et des ressources, la période de foisonnement doit être gérée de façon particulière. Effectivement, l'entreprise doit exercer un certain recul afin de pouvoir trouver le meilleur chemin à emprunter pour la commercialisation de son produit. L'erreur à ne pas commettre est finalement de ne pas emprunter plusieurs chemins à la fois, mais plutôt de cerner la meilleure position et la meilleure offre de produit. (Millier, 1987)

En effet, ne nous méprenons pas sur le sens donné au foisonnement. On pourrait effectivement craindre que cette opération nous fasse retomber dans l'écueil déjà mentionné de la dispersion. Pas du tout. Le foisonnement ne consiste pas à entreprendre un développement dans chaque piste identifiée. Le foisonnement sert en quelque sorte à ouvrir des portes pour voir si ce qui est derrière est intéressant. Concrètement, le foisonnement peut démarrer par une poussée de créativité et se poursuivre par une petite étude marketing exploratoire au cours de laquelle on va tester, sur le marché, si telle ou telle idée d'application peut intéresser les clients. (Millier, 1987, p.80)

Après l'étape du foisonnement, l'entreprise arrive à celle de la focalisation. En effet, cette dernière doit maintenant choisir l'application de son produit innovateur et s'y tenir afin de concentrer ses ressources dans le but ultime du succès commercial. Cependant, la focalisation s'avère très difficile, car celle-ci exige de l'entreprise de laisser tomber certaines applications qui auraient pu s'avérer avantageuses.

Aussi, la focalisation entraîne une augmentation du risque de l'entreprise et ce, même si l'on a tendance à croire le contraire (Millier, 1987). En effet, en plus de laisser tomber les autres applications, l'entreprise ayant choisi le chemin qu'il empruntera avec son produit se butera à plusieurs obstacles. Effectivement, puisqu'il s'agit d'une innovation technologique, un bouleversement du marché est à prévoir. Ainsi, il en résultera certains problèmes à résoudre, par exemple, au niveau de la

compatibilité du produit avec ceux déjà sur le marché. L'entreprise aura la responsabilité de résoudre ces problèmes afin d'accroître les chances de succès de son produit sur le marché.

Pour ce faire, une option de l'entreprise s'avère être le co-développement ou encore le partenariat. En effet, en ce qui a trait au co-développement, il s'agit d'une entreprise bénéficiant de l'aide d'une autre afin de parfaire son produit. Il peut s'agir, par exemple, d'un client qui expose ses besoins et qui permet à l'entreprise d'ajuster son produit. Cependant, il ne faut pas croire qu'il s'agit de créer un produit seulement pour ce client, ce qui entrainerait l'entreprise à tomber dans l'écueil dont nous faisons mention plus tôt. Au contraire, après avoir ciblé les entreprises susceptibles de profiter de l'innovation, l'entreprise choisie l'une d'entre elle qui l'éclairera face aux besoins spécifiques à prendre en compte:

En d'autres termes au cours du co-développement, le fournisseur fait un pas en direction du client pour s'adapter. Ceci est une des règles basiques du marketing. Mais, dans le cas présent, le client fait aussi un pas vers le fournisseur. C'est ainsi que s'enclenche ce que nous pouvons appeler une dialectique «progressante»: chacun fait un pas vers l'autre en acceptant de modifier son point de vue initial. De la sorte, le produit acheté n'est plus le même que celui que le fournisseur pensait proposer au départ. De même, le besoin du client a évolué lorsqu'il a découvert les possibilités offertes par cette innovation qu'il ne connaissait pas encore. On dit que le fournisseur et le client sont rentrés en interaction. (Millier, 1987, p. 95)

C'est ainsi, que les partenaires partageront une partie du risque, alors que les deux parties investiront des ressources financières, mais aussi du temps dans le produit innovateur.

En règle générale les partenaires font partie de l'industrie cliente et proposent une offre complémentaire de l'innovation. Ce sont très souvent des partenaires qui ont un intérêt stratégique à ce que l'innovation s'implante dans l'industrie, ou des partenaires qui constituent des maillons incontournables pour accéder au marché. (Millier, 1987, p.101)

Cependant, nous tenons à préciser que plusieurs écoles de pensées coexistent à ce sujet. Nous tenions donc à discuter de la méthode «Probe and Learn» (Lynn, Morone et Paulson, 1996), qui est aussi utilisée avec succès par de nombreuses entreprises.

Selon Lynn, Morone et Paulson (1996), auteurs de l'article «Marketing and Discontinuous Innovation : The Probe and Learn Process», les entreprises développant des produits qualifiés d'innovations radicales gagnent à tâter le terrain vers lequel ils tenteront de se positionner. Ainsi, les entreprises testeront leur produit sur le marché qu'il croit être le plus susceptible d'y être intéressé et ce, alors que le développement de ce dernier n'est pas complété. De ce fait, l'entreprise pourra connaître les modifications à apporter à leur produit afin de minimiser les risques d'échec lors de son lancement officiel.

«Probing and Learning is an iterative process. The firms enter an initial market with an early version of the product, learn from the experience, modify the product and marketing approach based on what they learned, and then try again. Development of a discontinuous innovation becomes a process of successive approximation, probing and Learning again and again, each time striving to take a step closer to a winning combination of product and market.» (Lynn, Morone et Paulson, 1996, p.19)

Cette méthode, appelée «Probe and Learn» fut adoptée par plusieurs entreprises désireuses de mettre sur le marché une innovation radicale, sans toutefois connaître le marché qui aurait le plus de potentiel pour le produit. La première étape, «probe», consiste à introduire le produit afin de connaître son potentiel (Lynn, Morone et Paulson, 1996).

«The first step in the probe and learn process is, in effect, to experiment – to introduce an early version of the product to a plausible initial market. For example, GE's first step into the CT scanning business in the mid-1970s was with a breast scanner, even though the market seemed to be moving toward whole body scanners. The breast scanner would be half the size of a whole-body scanner and would pose a less severe technical challenge at lower developmental costs». (Lynn, Morone et Paulson, 1996, p.16)

La deuxième étape, «learn», permet à l'entreprise de modifier son produit suite aux informations obtenues lors de la première étape.

«Probing with immature versions of the product only makes sense if it serves as a vehicle for learning about the technology, and whether and how it can be scaled-up, about the market, and which applications and market segments are most receptive to the various product features, and about the influence of exogenous factors, such as changes in government regulations and the need for regulatory approvals.» (Lynn, Morone et Paulson, 1996, p.17)

Enfin, la méthode «Probe and Learn» est différente des autres méthodes évaluant le potentiel d'un marché particulier, car cette dernière est utilisée dans le cas du produit de grande implication.

«How does the probe and learn process differ from conventional market testing? The probe and learn process is used as a vehicle for gaining insight into what target markets to pursue, which technologies to use, and what features and benefits to incorporate. It is deployed during the front end of a new product effort and generates information to help direct or redirect a firm's development efforts. Market testing, on the other hand, occurs late in the new product development process, after a product has undergone all the necessary pre-testing – just prior the full-scale introduction.» (Lynn, Morone et Paulson, 1996, p.28)

La méthode conventionnelle s'applique davantage aux articles de faible implication tels que les produits d'hygiène, la nourriture, etc. Ces produits ont des risques d'échec moins grand puisqu'ils sont des innovations continues, c'est-à-dire qu'ils sont une modification d'un produit déjà existant sur le marché (Lynn, Morone et Paulson, 1996).

La prochaine section fait état de l'industrie du logiciel au Québec, ses particularités et son importance au sein de l'économie durant les dernières années. La plupart des informations sont tirées de sources fiables telles que Statistique Canada et le Réseau Inter Logiq maintenant devenu AQT (Association Québécoise des Technologies).

1.9 L'industrie québécoise du logiciel

La documentation recueillie chez Statistique Canada a permis de constater l'importance des entreprises innovatrices dans l'économie canadienne et québécoise. Effectivement, les entreprises œuvrant dans le secteur de la haute technologie prennent de plus en plus de place dans un monde connaissant une concurrence toujours plus grande. Ainsi, des études existent afin de connaître la réalité de ces entreprises de plus en plus nombreuses.

Selon Prabhu (1997), auteur de l'article «L'industrie de la production de logiciels et des services informatiques: un aperçu de l'évolution dans les années 1990», les services professionnels comptent pour 37% des recettes de l'industrie des services informatiques. De ces services professionnels font partie les logiciels proposant des services personnalisés, un produit de plus en plus populaire chez les entreprises (Prabhu, 1997). «Environ un tiers des recettes liées aux services professionnels proviennent de la réalisation de logiciels personnalisés, ce qui reflète la demande grandissante pour des solutions commerciales personnalisées.» (Prabhu, 1997, p.6)

En effet, la concurrence s'avère maintenant de niveau mondial, alors que les frontières sont maintenant ouvertes à la compétition étrangère. Les entreprises se doivent alors d'être au sommet de leur performance afin de demeurer constamment concurrentielles. De là, la popularité des solutions personnalisées qui sont parfaitement ajustées à l'entreprise. Les entreprises en recherche et développement de logiciels sont alors particulièrement sollicitées au niveau du «business to

business», puisque celles-ci deviennent souvent la clé qui fera toute la différence dans l'efficacité de l'entreprise (Prabhu, 1997).

Enfin, le développement de produits logiciels représente plus de 17 p. 100 des recettes de l'industrie et inclut notamment les logiciels de base (systèmes d'exploitation), les outils destinés à l'utilisateur (logiciels de développement de systèmes et de maintenance) ainsi que les applications logicielles (logiciels prêts à l'utilisation). En ce qui concerne la croissance générale des recettes, la réalisation de produits logiciels a été la plus dynamique, cette croissance étant stimulée par une demande plus forte pour des logiciels de base améliorés. (Prabhu, 1997, p.8)

L'article souligne l'importance de plus en plus forte des entreprises productrices de logiciels. Puisque le secteur entrepreneurial est de plus en plus informatisé, celui-ci se doit de posséder les solutions informatiques appropriées (Prabhu, 1997).

La prolifération de l'utilisation des ordinateurs a eu une incidence sur tous les pays industrialisés et, bien entendu, sur la plupart des pays en développement. Étant donné que les entreprises comptent de plus en plus sur les ordinateurs dans leurs activités quotidiennes, les entreprises offrant des services dans la production de logiciels et les services informatiques ont connu une croissance fulgurante. (Prabhu, 1997, p.9)

De plus, avec la mondialisation des marchés, les petites entreprises canadiennes offrant des logiciels peuvent maintenant approcher des clients partout sur la planète. Le marché, en constante croissance, permet aux entreprises de prendre de l'expansion et de s'approprier une part de marché toujours plus grande.

Selon Anderson (2007), auteure de l'article «Cinq types d'innovations dans le secteur canadien de la fabrication: premiers résultats de l'Enquête sur l'innovation de 2005», les industries de produits informatiques et électroniques affichent le pourcentage le plus élevé pour le lancement de biens innovateurs (Anderson, 2007). De plus, selon ses écrits, les entreprises de haute technologie privilégient grandement la collaboration avec des partenaires externes. Cela leur permet entre

autre un partage des connaissances efficace, mais aussi un partage des risques reliés à l'innovation (Anderson, 2007).

La coopération entre les entreprises, d'une part, et entre les entreprises et les instituts de recherche publics, d'autre part, ne se limite pas à des alliances de marketing et de vente : elle vise de plus en plus la R-D activités d'innovation. Les cycles de vie des produits étant plus courts, les technologies devenant plus complexes et les possibilités de partager savoir et résultats de recherche augmentant, les entreprises sont amenées à rechercher des partenaires pour leurs activités de R-D et d'innovation. (Anderson, 2007, p.5)

Cette solution est d'ailleurs très populaire chez les entreprises québécoises de haute technologie, qui s'associent entre elles dans le but d'augmenter leurs chances de succès (Anderson, 2007).

En fait, les entreprises s'allient pour diverses raisons qui peuvent différer d'une compagnie à l'autre:

L'Enquête sur l'innovation de 2005 de Statistique Canada soulève un certain nombre de questions sur le comportement des entreprises qui coopèrent à des activités d'innovation, notamment le genre de partenaires et leur situation géographique, et les motifs de coopérer à des activités d'innovation. C'est à cette dernière question que nous nous intéressons ici. L'enquête demandait aux entreprises d'indiquer les raisons qu'elles avaient de coopérer à des activités d'innovation entre 2002 et 2004 dans deux grandes catégories : développement et commercialisation des innovations. La première catégorie couvre le partage des coûts, l'accès à la R-D et à un savoir expert essentiel, le développement de prototypes et la mise à niveau des processus de production. La seconde retient deux motifs liés à la commercialisation : l'accès à de nouveaux marchés et à de nouveaux canaux de distribution. (Anderson, 2007, p. 7)

Ces alliances stratégiques se font souvent alors que les entreprises se réunissent afin de former des «clusters». Ces «clusters» ou grappes, permettent aux entreprises de s'entraider et de se soutenir mutuellement. La formation de ces grappes est souvent réalisée à la sortie de l'incubateur.

D'abord, les entreprises en démarrage sont parfois désireuses d'intégrer un incubateur afin de les aider dans les divers secteurs essentiels de leur croissance. Les entreprises de l'incubateur peuvent partager des connaissances, mais partagent aussi certaines plateformes, comme des laboratoires communs, ou encore certains services comme par exemple un service commun de comptabilité. Les entreprises en incubation sont alors encadrées par divers conseillers. Ces dernières possèdent des outils qui leur permettront d'accroître leurs chances de succès sur leur marché respectif. L'incubateur s'avère ainsi une excellente solution pour les entreprises de haute technologie expertes dans un secteur particulier, mais comportant certaines failles, tel le marketing par exemple. Après leur sortie de l'incubateur, les entreprises forment souvent des grappes, qui se composent souvent de jeunes entreprises, mais aussi d'entreprises plus expérimentées. Les entreprises regroupées dans ces grappes peuvent ainsi collaborer ensemble et maintenir des relations d'affaires qui leur permettront de grandir et d'échapper à la déconfiture.

Ces entreprises, intégrées dans les grappes, semblent d'ailleurs avoir un avenir plus florissant que les entreprises indépendantes qui ne se fient que sur elles-mêmes! La grappe semble alors l'une des solutions stratégiques pour les entreprises afin d'avoir une meilleure connaissance de son marché, mais aussi une meilleure communication avec ses clients. (Anderson, 2007)

Au Québec, l'industrie du logiciel générait, en 2003, plus de 4 milliards de dollars par année. Le nombre d'entreprises de logiciels s'élevait à 800 (Inter LogiQ, 2003). Selon Inter LogiQ, un organisme sans but lucratif regroupant un grand nombre de sociétés spécialisées en logiciels au Canada, 55% des revenus des entreprises québécoises proviennent de l'exportation de leurs produits, dont 90% sont exportés aux États-Unis.

Cependant, les entreprises québécoises de logiciels sont, toujours selon Inter LogiQ (2003), très peu outillées en ce qui a trait à la commercialisation de leurs produits. Ainsi, peu de budget est alloué au marketing et aux ventes. C'est ainsi que moins de

15% du chiffre d'affaire de ces entreprises sont alloués à ce secteur pourtant essentiel. Nous pouvons noter un manque de notoriété du logiciel québécois dû au manque de financement du marketing. L'organisme Inter LogiQ a d'ailleurs pour mission la promotion du logiciel québécois sur le plan international en organisant des foires où sont invités des entrepreneurs de partout.

Dans les prochains paragraphes, nous discuterons des diverses étapes de développement du logiciel. La recherche et le développement étant un élément important dans ce secteur d'activité, nous présenterons les diverses étapes à franchir avant la commercialisation du produit.

1.10 Le développement du logiciel

Selon Viardot (1998), plusieurs étapes de développement sont nécessaires afin de perfectionner un logiciel. Ainsi, les entreprises développent d'abord un prototype qui s'avère être la première version du produit. Le prototype est aussi appelé maquette et présente un aperçu de ce que sera le logiciel lors de sa version finale.

Par la suite, l'entreprise développera la version alpha du logiciel ou alpha-test. Cette version n'est pas destinée au public, mais bien aux membres de l'entreprise. Cette version interne ne possède pas toutes les fonctions du logiciel final. Il est destiné à être testé et possède souvent encore des problèmes importants qui devront être solutionnés pour la version finale du logiciel.

La version bêta du logiciel ou encore le bêta-test s'avère être la seconde période d'essai du logiciel. Le logiciel est testé par un nombre défini de personnes qui peuvent s'avérer être des membres à l'interne de l'entreprise ou encore des bénévoles désirant tester le logiciel. Elles pourront utiliser le logiciel afin de repérer les problèmes, si problèmes il y a. Ces testeurs pourront aussi faire des suggestions afin d'améliorer le logiciel.

Les deux formes de bêta-test sont les suivantes:

La première vise le public alors que tous peuvent participer avec bien sûr certaines restrictions. La deuxième forme est privée, alors que les participants doivent s'inscrire préalablement ou encore sont contactés par l'entreprise même.

À la suite du test bêta, les entreprises procèdent au pré-lancement (pre-release) du logiciel. Le logiciel est lancé afin d'effectuer les derniers tests pour éliminer au maximum les risques d'erreurs.

Enfin, la version finale est prête à être lancée. Celle-ci comporte toutes les fonctions prévues. Par la suite, le cycle de développement du logiciel reprendra avec toutes les mises à jour disponibles.

La prochaine section présentera un aperçu de la commercialisation du produit innovateur au Canada en mettant en lumière les diverses stratégies employées par les entreprises innovantes canadiennes.

1.11 La commercialisation du produit innovateur au Canada

La commercialisation d'un produit innovateur peut s'avérer différente en fonction du pays. Ainsi, le Canada détient certaines spécificités qui se doivent d'être bien étudiées afin de bien cerner le marché dans lequel notre produit sera commercialisé.

Ce marché est en constante mutation, accueillant sur son territoire de nouveaux produits d'entreprises étrangères et d'entreprises locales. Cela constitue ainsi un risque pour les entreprises désirant mettre sur le marché une innovation.

Le marché comprend des risques et des obstacles auxquels les entreprises innovantes doivent se préparer. Sans préparation de la mise en marché, l'entreprise peut compromettre ses chances d'imposer rapidement ses nouveaux produits dans un marché déjà fort concurrentiel. Le risque est notamment lié à l'incertitude quant à l'acceptation du nouveau produit par le consommateur. L'entreprise peut dans une certaine mesure réduire le niveau d'incertitude en mettant en place des stratégies préalables à la mise en marché. (Rosa, Rose et Hoiness, 2008, p.20)

Donc, le niveau d'incertitude du marché peut être beaucoup mieux géré lorsque l'entreprise emploie des stratégies préalables à la mise en marché. Surtout dans le secteur des produits innovants de haute technologie, l'incertitude peut s'avérer un obstacle de taille (Rosa, Rose et Holness, 2008). Cette incertitude atteint d'ailleurs autant les consommateurs que les entreprises. «En raison de la nature dynamique du secteur des logiciels et des services informatiques, il est d'une importance cruciale que les nouveaux secteurs et les secteurs en émergence soient définis avec exactitude.» (Prabhu, 1997, p.13)

Dans le domaine de la haute technologie, certaines entreprises veulent atteindre le consommateur final, tandis que d'autres se concentrent sur le «business to business». Dans le cas des entreprises innovantes dans le secteur du logiciel, nous nous concentrons sur les entreprises fournissant des solutions aux autres entreprises et non au consommateur final. Pour stimuler leur intérêt plusieurs moyens de communication existent.

En effet, stimuler l'intérêt du consommateur pour un nouveau produit avant même de le mettre sur le marché, que ce soit par la publicité, par la promotion lors de foires commerciales ou d'expositions, ou encore en créant de nouvelles attentes par le mode de distribution (Internet, services personnalisés, produit modulaire, etc.), afin de susciter la curiosité du consommateur constitue une stratégie largement répandue. (Rosa, Rose et Holness, 2008, p.20)

Ces stratégies peuvent s'avérer à la fois efficace pour les deux types de clients. Bien sûr, la communication doit s'avérer efficace et l'entreprise-cliente doit se sentir interpellée.

Aussi, il existe d'autres façons pour une entreprise de faciliter son entrée sur le marché et de se distinguer parmi ses concurrents. Ainsi, selon les auteurs de l'article, «La commercialisation des produits innovants, un aperçu des nouveaux indicateurs statistique» il existe des choix stratégiques alternatifs pour les entreprises. Parmi ceux-ci se retrouvent les partenariats avec les universités, avec d'autres entreprises ou d'autres organisations; se différencier quant au respect des normes environnementales afin d'en faire un élément de valeur ajoutée ou en ce qui a trait au prix ou aux coûts de production. Le service à la clientèle et la rapidité de la livraison semblent aussi être des éléments sensibles qui peuvent permettre à une entreprise de se différencier de la concurrence (Rosa, Rose et Holness, 2008).

En faisant la recherche de documentation sur les entreprises de haute technologie, nous avons d'ailleurs pu remarquer l'importance des alliances stratégiques pour les entreprises. Cette alliance permet un partage du risque et aussi un partage des connaissances et des compétences. En fait, l'entreprise devrait se concentrer sur les tâches dans lesquelles elle excelle et déléguer les autres tâches. Dans les entreprises de haute technologie, nous avons remarqué lors de nos recherches que nous retrouvons souvent un ingénieur, convaincu d'avoir conçu le parfait produit. Ce dernier se verra excellent dans la conception et le développement, mais beaucoup moins habile dans le domaine du marketing par exemple. Ainsi, il est primordial pour l'entreprise de s'entourer d'une bonne équipe marketing afin de ne pas mettre en péril l'avenir de l'entreprise.

La recherche de fond est une étape fondamentale dans le succès de l'entreprise québécoise de logiciel. Cependant, il peut s'avérer parfois difficile de trouver du financement pour les PME de logiciels. Les pages suivantes présenteront un bref aperçu de la littérature à cet égard, car bien qu'elle soit davantage reliée au département des finances, nous croyons qu'il est important d'en tracer un portrait.

1.12 La recherche de fonds

Dans un monde aussi compétitif, les entreprises ont beaucoup à prouver lorsqu'il est question d'obtenir du financement pour un produit innovateur comportant un risque accru. C'est pourquoi les emprunts bancaires sont particulièrement difficiles à obtenir. En effet, le risque élevé que représentent ces entreprises diminue grandement les chances de financement de la part des institutions financières. Ainsi, les petites entreprises se tournent vers différentes alternatives qui leur permettront de démarrer (Mohr, Sengupta et Slater, 2005).

Les fondateurs de ces dernières pourront ainsi se tourner vers leurs proches, leurs amis et leurs familles, désirant apporter leur contribution à l'entreprise. Aussi, il est possible que ces entreprises réussissent à se financer grâce aux revenus obtenus par les premiers clients. Enfin, les «angels» ou les «venture capitalists» permettent aussi aux entreprises de démarrer.

Les anges sont particulièrement difficiles à trouver. Ceux-ci désirent investir dans des individus talentueux ayant la possibilité de transformer l'innovation en produit générant beaucoup de profits. Ces anges se fient au bouche-à-oreille provenant de leurs réseaux et fonctionnent de façon informelle.

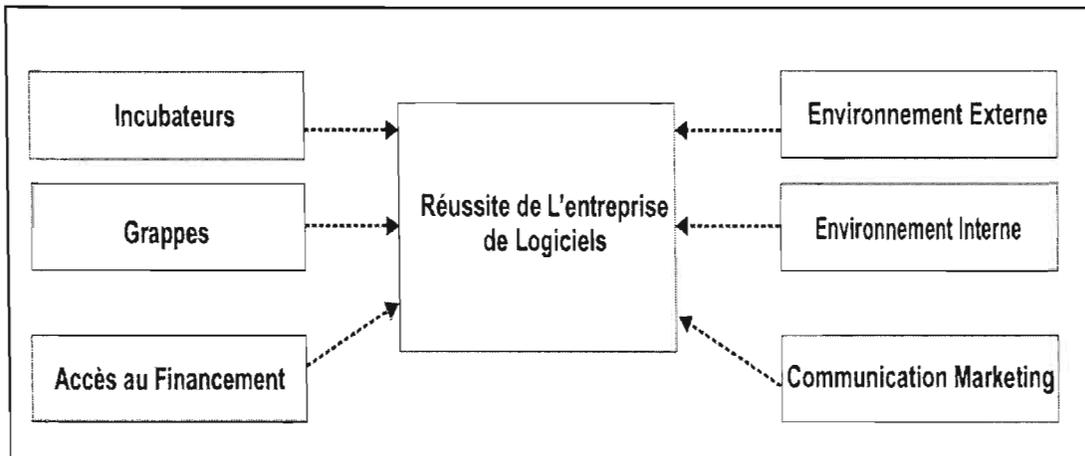
Le fond de capitaux-risques formel est formé d'investisseurs professionnels désirant investir dans une entreprise pouvant faire profiter leur investissement.

Enfin, la recherche de financement s'avère un casse-tête qui semble souvent insurmontable pour les entreprises de haute technologie en démarrage. En effet, même armé d'un produit révolutionnaire et grandement supérieur à la concurrence, les investisseurs demeurent craintifs. Or, pour faire des ventes, les entreprises doivent avoir les ressources financières adéquates qui leur permettront de payer les matériaux, les ressources humaines, etc. Cependant, les investisseurs attendent souvent les ventes pour investir dans l'entreprise, ce qui permet de diminuer le

sentiment de risque. Le plan stratégique prend alors toute son importance pour réussir à convaincre les investisseurs du potentiel de son entreprise et des réelles chances de succès.

1.13 Synthèse schématisée de la mise en contexte

Figure 1.4 Mise en contexte



Ce premier chapitre dressait un portrait de l'industrie de la haute technologie. Nous y avons discuté de son environnement, de son marketing, de sa gestion, de son accès au développement, etc. La prochaine partie de cette revue de littérature se concentrera essentiellement sur la communication marketing de l'entreprise de logiciels. Nous dresserons un portrait de l'aspect communication marketing de l'entreprise. Il sera alors question des outils de communication marketing relevés dans la revue de littérature. Nous discuterons de certains outils tels que du plan de communication marketing de l'entreprise, du «branding», du marketing relationnel, de l'utilisation de l'Internet, du marketing viral, de l'utilisation des journaux et magazines spécialisés, des séminaires, etc.

CHAPITRE II

Revue de littérature de la communication marketing du logiciel

2.1 Emphase marketing

L'emphase marketing d'une entreprise influence souvent ses chances de succès dans un marché qui n'est plus aussi stable que par le passé. C'est ainsi que les entreprises, pour rejoindre les consommateurs et se distinguer de la concurrence actuelle et future, doivent bâtir un plan marketing solide qui leur permettra de toujours se concentrer sur les objectifs visés. De plus, un bon plan de communication marketing à l'intérieur du plan marketing permettra à l'entreprise de prévoir les actions qu'elles effectueront dans le futur, mais aussi de prévoir d'autres plans qui sauront s'ajuster aux imprévus et embûches rencontrées.

Comme mentionné plus haut, les entreprises de hautes technologies sont parfois concentrées sur le secteur de la recherche et du développement, oubliant souvent l'importance d'un marketing adapté au produit, au client et à l'environnement. Le plan marketing s'avère un élément clé de l'entreprise à succès. Ce plan marketing comprend plusieurs aspects, donc l'aspect financier, environnemental, mais aussi communicationnel. Dans la section communication, l'entreprise prévoit les divers outils de communication marketing qui seront exploités et ce, à court, moyen et long terme.

Cependant, avant de discuter des différents éléments de la communication marketing, nous allons définir la communication marketing intégrée (IMC) discutée par de plus en plus d'auteurs. En effet, celle-ci prend beaucoup de place, alors

par de plus en plus d'auteurs. En effet, celle-ci prend beaucoup de place, alors que les entreprises désirent implanter un programme de communication marketing plus efficace.

Auparavant définie selon des aspects bien différents qui évoluaient de façon distincte dans l'esprit du gestionnaire, la communication marketing est maintenant approchée selon une vue d'ensemble de ces éléments. Ainsi, les aspects tels que la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes et la communication interne et externe sont reliés et gérés de façon à ce qu'ils forment un tout qui permettra d'accroître la qualité de la communication au sein de l'entreprise. Les gestionnaires perçoivent maintenant la communication marketing de l'entreprise de la même façon que le consommateur, qui perçoit les différents éléments de façon indifférenciée (Schultz, Tannenbaum, Lauterborn, 1993).

«Integrated marketing communications means talking to people who buy or don't buy based on what they see, hear, feel, etc.». (Schultz, Tannenbaum, Lauterborn, 1993, p.17)

Ainsi, l'intégration des outils de communication marketing permet de maximiser l'impact qu'auront ces communications sur les consommateurs et ce, à des coûts minimaux. Cette intégration affectera les diverses sphères de l'entreprise comme les canaux marketing, les communications internes, les relations avec les consommateurs et les relations avec les autres entreprises (Clow et Baack, 2007).

Afin d'intégrer les communications marketing au sein de l'entreprise, celle-ci se doit de concevoir un plan de communication marketing solide surtout dans l'univers instable de la haute technologie. Effectivement, étant donné le cycle de vie écourté du produit, l'importance de la réussite de la communication marketing devient accrue. La réussite commerciale en dépend souvent, traçant la frontière entre les «leaders» de l'industrie et les autres. Les paragraphes qui suivent seront dédiés au plan de communications marketing et ses diverses étapes.

2.1.1 Le plan de communication marketing

Le plan de communication doit faire partie intégrante du plan marketing de l'entreprise de logiciels afin de déterminer les bonnes stratégies communicationnelles à adopter pour promouvoir le plus efficacement possible le nouveau produit.

La première étape de ce plan est d'analyser l'environnement de communication marketing et les stratégies marketing (De Pelsmacker, Geuens et Van den Bergh, 2005). De cette analyse ressortiront les objectifs à atteindre. Par la suite les gestionnaires auront la possibilité de définir les techniques qui seront utilisées pour atteindre les buts de l'entreprise.

Le plan de communication fait partie intégrante du plan marketing et couvre habituellement les six différents éléments suivants :

D'abord, on y traite les situations à analyser ainsi que les objectifs marketing qui seront au cœur des enjeux auxquels seront confrontés l'entreprise. Par la suite, l'entreprise se devra de déterminer sa clientèle ou groupe cible afin de bien définir les méthodes de communication qui seront utilisées. De plus, le plan de communication se doit de déterminer les objectifs de communication. Après avoir déterminé les objectifs, l'entreprise pourra élaborer sur les techniques, médias et outils qu'elle utilisera pour faire la promotion de son produit. Le budget est également important, car les divers moyens de communication doivent demeurer réalistes quant aux ressources financières de l'entreprise. Enfin, le plan de communication doit comprendre un outil de mesure des résultats (De Pelsmacker, Geuens et Van den Bergh, 2005).

Shimp et DeLozier (1986) suggèrent un processus de planification des communications marketing en déterminant cinq étapes précises qui devront être

suivies par les entreprises. Ces étapes détaillées facilitent la compréhension et soulignent l'importance du plan de communication pour l'entreprise.

La première étape, appelée «Input phase» est définie par deux éléments essentiels, soient le questionnaire portant sur les communications marketing remplis par les gestionnaires de produits et les rendez-vous entre les gestionnaires de produits et les gestionnaires de communication marketing (Shimp et DeLozier, 1986). Cette première étape permettra de créer un lien entre les deux équipes de gestion qui devront travailler ensemble pour faciliter le lancement et la réussite du produit innovant.

La deuxième étape s'avère être l'analyse de la performance marketing, la mise au point de la stratégie marketing ainsi que la préparation du budget. Cette étape est cruciale et permettra de dresser le portrait des actions et de l'organisation de la communication marketing qui seront effectuées (Shimp et DeLozier, 1986).

La troisième étape intègre l'agence de publicité avec laquelle l'entreprise fera affaire. En effet, l'entreprise enverra un brouillon des stratégies définies dans les étapes précédentes afin que celles-ci débutent leur travail de création. Par la suite, l'entreprise pourra réviser son programme à l'aide des résultats obtenus par l'agence de publicité. Elle aura également l'occasion de construire le plan de communication marketing qui lui servira dans toutes les étapes de lancement de produit et de bâtir un budget réaliste pour mettre en œuvre ses diverses tactiques (Shimp et DeLozier, 1986).

La quatrième étape s'avère être la révision de plan par le chef du département pour l'approbation, ainsi que l'implantation du programme de communication approuvé par la direction (Shimp et DeLozier, 1986).

Enfin, la cinquième étape constitue un défi à long terme, alors qu'il faudra mesurer la performance des stratégies implantées et y apporter les corrections si nécessaire

(Shimp et Delozier, 1986). En fait, puisque les environnements interne et externe de l'entreprise sont en constante mutation, le plan de communication aura nul autre choix que de s'adapter à ces derniers. Les modifications du plan permettront à l'entreprise de demeurer toujours à jour par rapport aux diverses mutations de son environnement. Elles lui garantiront ainsi une plus grande compétitivité à travers les années.

Après avoir répondu à toutes les exigences du plan de communication, l'entreprise aura en main les outils nécessaires à la promotion de son produit. Celle-ci connaîtra les techniques à utiliser et les objectifs précis à atteindre. Le plan de communication fera office de guide, ce qui n'empêche aucunement sa modification en cours de route, alors que l'entreprise aura probablement la tâche de promouvoir d'autres produits qui feront appel à d'autres types de techniques ou médias dans le but d'atteindre une clientèle cible ou des objectifs différents.

Les pages qui suivront permettront de dresser un portrait des diverses stratégies de communication marketing existantes pour les entreprises de haute technologie. Ainsi, on constatera l'importance du «branding», du marketing viral, du marketing relationnel, les avantages et les désavantages du «préannonce» de produit, etc.

2.1.2 Le «branding»

Une façon efficace de promouvoir l'entreprise de haute technologie est le «branding». Bien que le «branding» fait partie de la stratégie de produit, cet outil chevauche la communication, nous avons donc choisi de l'intégrer étant donné son importance pour l'industrie du logiciel. Effectivement, nous croyons que la marque du produit peut s'avérer plus puissante que le produit lui-même puisque le consommateur peut s'y associer directement et devient parfois émotif face à elle. Dans le domaine du «high-tech», la marque est particulièrement importante, puisqu'elle peut diminuer l'insécurité face à un nouveau produit. En effet, les

consommateurs sont beaucoup moins vigilants face aux caractéristiques spécifiques du produit lorsqu'il s'agit d'une marque forte (Mohr, Sengupta et Slater, 2005). Le risque perçu est alors beaucoup moins élevé que s'il s'agissait d'un produit de marque inconnu. Le «branding» est alors très important et ce, autant pour les entreprises que pour les consommateurs. Les entreprises ont alors un risque d'échec relié au lancement d'un nouveau produit beaucoup plus faible et le processus décisionnel du consommateur se voit simplifié alors qu'il choisira une marque qu'il apprécie.

«Because customers may lack the ability to judge the quality of high-tech products, they may use brand reputation as a means to reduce risk.» (Mohr, Sengupta et Slater, 2004, p. 329)

Une façon de plus en plus populaire de renforcer son image de marque s'avère être le «branding» via l'Internet. En effet, nombreuses sont les compagnies qui choisiront ce média afin d'augmenter la notoriété de leur marque.

«At the moment an effective way for creating brand is Internet. For example, Microsoft buys a quantity for \$6 billion; Google acquires Double Click for \$3.1 billion; Yahoo purchases the 80% of Right Media it doesn't already own for \$680 million. Ad firm WPP gets 24/7 Real Media for \$649 million. The common thread: All the takeover targets are online advertising companies. The race to consolidate the online advertising industry comes as a host of factors collide, including the industry's rapid growth relative to other forms of advertising.» (Fetiniuc et Ghitu, 2007, p.156)

De plus, le fait de cultiver une image de marque forte permet à l'entreprise de demander un prix beaucoup plus élevé pour leur produit, ce qui entraîne une marge de profit plus élevée (Clow et Baack, 2007). D'ailleurs, un prix plus élevé, surtout en ce qui a trait aux produits de haute technologie, semble être synonyme de meilleure qualité pour les consommateurs incertains.

En fait, compte tenu de la fréquence à laquelle de nouveaux produits sont lancés, il est important pour l'entreprise québécoise de logiciels de capitaliser sur sa marque. Celle-ci servira de repère pour le consommateur. Ainsi, puisque les produits de haute technologie possèdent un cycle de vie beaucoup plus court que les autres produits, une image de marque forte permet au consommateur de ne pas se sentir dépassés par les caractéristiques du nouveau produit. Celui-ci misera sur une marque envers laquelle il a confiance.

Le livre «Marketing of High-Technology Products and Innovations» propose les éléments clés qui permettront à l'entreprises de high-tech de développer une image de marque forte qui renforcera le succès de ses nouveaux produits (Mohr, Sengupta et Slater 2004).

En effet, Mohr, Sengupta et Slater (2004) proposent plusieurs moyens efficaces de créer une image forte et de confiance. D'abord, on nous propose l'utilisation des médias traditionnels et des relations publiques. Ainsi, les entreprises devraient lancer une campagne de promotion via les médias plus traditionnels (magazines, journaux, etc.) et des relations publiques misant sur la force de la marque.

L'utilisation de l'Internet est, selon Mohr, Sengupta et Slater (2004), non négligeable, et ce, surtout pour les entreprises qui sont reliées avec l'utilisation du web. Contrairement aux médias traditionnels, l'Internet procure aux consommateurs une expérience différente misant sur l'interaction entre les diverses parties. Cela peut aussi permettre à l'entreprise de recueillir des informations relatives aux consommateurs.

Aussi, afin de générer du bouche-à-oreille positif, Mohr, Sengupta et Slater (2004) nous proposent ce qu'ils appellent «influencer les influents». En effet, les leaders d'opinions ont beaucoup d'influence sur les futurs achats des consommateurs. Plusieurs compagnies offrent gracieusement ou offrent à rabais leurs produits aux références dans le domaine de la haute technologie. C'est ainsi qu'experts et

journalistes peuvent décider d'endosser la marque qui leur a plu, ce qui aura une influence significative sur l'opinion du consommateur. L'endossement d'un produit par une compagnie importante peut aussi s'avérer bénéfique pour les ventes, alors que le consommateur voit sa perception influencée par ce type de partenariat.

Une autre façon de renforcer le «branding» est de toujours promouvoir la même marque, compagnie ou idée afin de ne pas confondre le consommateur et de renforcer l'image de marque (Mohr, Sengupta et Slater, 2004, Allen, 2003). Les auteurs donnent ainsi comme exemple Microsoft qui renforcent toujours le nom avec le lancement de produits tels que Microsoft Word, Microsoft Explorer etc. La compagnie Appel effectue la même stratégie en nommant ses produits iMac, MacBook, etc.

L'utilisation de symboles s'avère aussi très efficace pour arriver à rejoindre le plus de consommateurs possible et ce, le plus longtemps possible. Ainsi, donner une personnalité bien précise à la marque lui permet de s'établir et d'être reconnue plus facilement (Allen, 2003). L'imagerie de la marque permet aussi aux produits de se différencier de produits possédant des caractéristiques semblables.

Les consommateurs sont aussi particulièrement sensibles au service à la clientèle. Avec de plus en plus de concurrents, les consommateurs ont la possibilité de choisir en qui ils veulent investir leur argent et leur confiance. Ces derniers sont alors de plus en plus exigeants et les entreprises se doivent d'offrir un service à la clientèle supérieur pour fidéliser leurs consommateurs. Des heures de service étendues aux réparations à domicile, tous les moyens sont bons pour satisfaire la clientèle. Le service à la clientèle influence donc significativement la force de l'image de marque de l'entreprise.

«Moreover, brand building basically aims at the same objective. In fact, branding is close to the long-term development of Customer relationships, since it can be seen as an important element in building customer loyalty.» (Alajoutsjärvi, Mannermaa et Tikkanen, 1999, p.157)

De plus, les partenariats entre entreprises peuvent s'avérer particulièrement efficaces. En effet, le «co-branding» est une option à envisager afin d'augmenter la notoriété de la marque et de rejoindre un plus grand nombre de consommateurs. Un partenariat entre deux entreprises ayant une image de marque positive forte diminue les risques d'échecs du nouveau produit.

Mohr (2001) présente le «Ingredient Branding» dans son ouvrage intitulé «Marketing of High-Technology Products and Innovations». Il s'agit d'une pratique très populaire alors que, comme son nom l'indique, l'entreprise inclut un ingrédient ou une composante ayant sa propre marque de commerce dans son produit. Par exemple, les ordinateurs ayant un partenariat avec Intel, les vêtements ayant du Lycra ou du Gore-tex etc. Cette stratégie permet de stimuler la demande pour le produit.

«Business-to-business marketers will recognize this strategy as one designed to stimulate **derived demand**: Demand for the component, or ingredient, is derived from the end customers' demand for the product in which the components are used.» (Mohr, 2001, p.288)

Cependant, selon Mohr (2001), il est important de préciser que cette méthode présente des avantages, mais aussi des désavantages qui se doivent d'être pris en considération. En effet, pour ce qui est du fournisseur de l'ingrédient ou de la composante, le «Ingredient Branding» peut engendrer un avantage compétitif de taille face aux concurrents de la marque de commerce. Cependant, si l'entreprise avec laquelle le fournisseur est partenaire éprouve des problèmes avec son produit, cette situation peut nuire à la réputation de la marque de l'ingrédient ou de la composante. Cette situation est d'ailleurs vraie à l'inverse, si l'ingrédient ou la composante éprouve des problèmes. Il peut aussi s'avérer très coûteux pour le fournisseur de l'ingrédient ou de la composante de participer financièrement aux diverses campagnes promotionnelles et publicitaires avec le partenaire. Des conflits peuvent aussi éclater, lorsque les partenaires n'ont pas les mêmes objectifs.

De plus, plusieurs conséquences négatives sont envisageables pour les grandes entreprises choisissant le partenariat avec un fournisseur d'ingrédients ou de composantes. D'abord, les consommateurs auront peut-être de la difficulté à différencier les différents produits incluant le même ingrédient ou la même composante. Ceux-ci pourraient conclure que tous les produits sont semblables. De plus, si une grande entreprise choisie de ne pas utiliser le «co-branding» alors que ses concurrentes le font, les consommateurs pourraient remettre en question la qualité du produit, puisque l'ingrédient ou la composante de marque habituelle n'en fait pas partie.

Enfin, la situation est différente pour la petite entreprise. Même si celle-ci peut envisager quelques conséquences négatives telle que l'atteinte à la réputation si l'ingrédient ou la composante présente un problème, l'entreprise peut jouir de plusieurs avantages. En effet, le «co-branding» avec une marque de commerce réputée peut engendrer un accroissement de la crédibilité du produit de la petite entreprise. De plus, ce partenariat permet à l'entreprise de partager les frais liés à la promotion du produit.

Le «co-branding» est particulièrement présent dans l'industrie de la haute technologie, alors que les fabricants tentent d'augmenter leur crédibilité aux yeux des consommateurs en créant des partenariats judicieux. C'est ainsi que les logiciels d'une entreprise telle que Microsoft font partie d'un pourcentage élevé d'ordinateurs sur le marché et ce, peu importe la marque de ces derniers. Ainsi, le «co-branding» peut s'avérer une stratégie à considérer pour les entreprises de logiciels, alors que la réputation du partenaire peut avoir une influence cruciale sur la notoriété du fournisseur de logiciel.

2.1.3 Le marketing viral

L'une des façons simples et peu coûteuses de promouvoir un nouveau produit est l'utilisation du marketing viral. Ce type de marketing s'avère particulièrement efficace, puisqu'il est basé sur la technique du bouche à oreille. Ainsi, le consommateur est sollicité par un ou des membres de son entourage ce qui réduit significativement la perception du risque relié au nouveau produit.

Selon Bragg (2007), le marketing viral s'effectue souvent par le transfert de courriels entre contacts ou encore par la transmission d'une vidéo produite afin de promouvoir un produit, dans lesquels un élément a suscité un intérêt majeur de la part des consommateurs. Ceux-ci peuvent promouvoir un produit ou un service susceptible de plaire à leurs contacts. Il en résulte une action ciblée ayant des chances de succès supérieures.

«Viral marketing, or referral marketing, refers to making offers so compelling that people voluntarily pass them around their friends. It takes advantage of the power of contacts and shared interests to stimulate word of mouth via email. For example, Nike and Absolut vodka both allowed visitors to their sites to create videos and music messages to email to their friends. Email is the primary tool in this technique. When people respond to the offer via email, it enables the company to capture names and email addresses of possible customers.» (Mohr, Sengupta et Slater, 2004, p.324).

Le marketing viral a l'avantage de permettre à l'entreprise de se construire une base de données alors que l'entreprise peut enregistrer les informations relatives au consommateur potentiel, tel que le nom et l'adresse courriel (Mohr, Sengupta et Slater, 2004). Par la suite, l'entreprise pourra utiliser cette base de données pour la promotion d'autres produits qui pourraient s'avérer intéressants pour les consommateurs. Il en résulte une action de communication marketing ciblée qui réduit les risques d'échec du nouveau produit.

2.1.4 Internet

L'Internet est un outil très important pour les entreprises québécoises de logiciels. Il s'agit d'un moyen efficace pour ces dernières de renforcer leur image de marque, de demeurer en contact avec leur clientèle et de promouvoir leurs produits.

Nous avons constaté que l'entreprise de logiciels «Sawtooth Software» utilise particulièrement l'Internet afin de promouvoir leurs produits. Leur site Internet prend une grande importance, alors qu'il est possible d'accéder à des démonstrations en ligne, des articles scientifiques, à un forum en ligne, à du support technique, etc. Grâce à son site Web bien conçu, des experts en marketing (professeurs et professionnels de l'industrie) ont souligné l'efficacité de l'utilisation de l'Internet par l'entreprise. (Communication personnelle, 2009) La page Internet peut donc s'avérer un atout de taille pour les entreprises québécoises de logiciels désireuses de se faire connaître.

En effet, la publicité Internet prend de plus en plus d'importance alors que les adeptes du Web sont en nombre croissant. L'Internet permet à l'entreprise de se faire connaître et d'entrer en contact avec un nombre élevé de clients potentiels. Selon Mohr (2001), ce média peut remplacer plusieurs outils de communication marketing traditionnels. En plus d'être efficace, l'Internet s'avère un moyen beaucoup moins coûteux que les médias traditionnels tels que la radio ou la télévision. En plus de la publicité Internet telles que des bannières, plusieurs autres outils de communication marketing intègrent l'utilisation du Web. En effet, le branding utilise l'Internet afin de renforcer la visibilité d'une marque. Le marketing viral est aussi lié avec l'Internet, puisqu'il s'agit souvent de courrier électronique ou de vidéos transférées sur la toile.

2.1.5 Le marketing relationnel

Nous allons maintenant discuter de l'importance du marketing relationnel au sein de la PME québécoise de logiciels. Nous tenons à préciser que la vente personnelle fait partie intégrante du marketing relationnel et est utilisée par une majorité d'entreprises œuvrant au «business-to-business».

Le marketing relationnel est de plus en plus important pour les entreprises. Il n'importe plus que de conquérir un client. Celui-ci doit aussi être fidélisé, ce qui sera beaucoup plus efficace à long terme.

«Some recent academic contributions that argue that the marketing mix approach is best suited for getting new customers and that relationship marketing is best for the retention of existing customers might even give theoretical support to this idea.» (Alajoutsijärvi, Mannermaa et Tikkanen, 1999, p.156)

Ainsi, les relations avec les clients sont désormais basées sur la confiance entre l'entreprise et le consommateur. Plusieurs stratégies existent afin de bien gérer les relations avec les clients.

D'abord, l'entreprise se doit de capturer le consommateur et de recueillir le plus d'informations à son propos. Cela lui permettra de multiplier les achats du client. Pour ce faire l'entreprise peut, par exemple, envoyer des offres au client au moment opportun (Mohr, Sengupta et Slater, 2004).

Aussi, un autre moyen de maintenir une relation à long terme avec le client est d'accumuler le plus d'informations possible à son sujet. Ainsi, l'entreprise pourra profiter d'un événement dans la vie du client pour lui offrir de nouveaux produits (Mohr, Sengupta et Slater, 2004). Par exemple, des concessionnaires automobiles offrent des rabais aux étudiants fraîchement diplômés de l'université. Ces derniers

auront sans doute besoin d'une voiture pour se rendre au travail. Les offres sur les ordinateurs sont aussi très fréquentes pour les étudiants.

La personnalisation des produits peut aussi permettre de créer des liens plus forts et de fidéliser la clientèle. Les consommateurs peuvent ainsi obtenir un produit qui convient parfaitement à leurs besoins. Leur satisfaction permet à l'entreprise de renforcer la loyauté de leurs clients. Par exemple, l'entreprise DELL permet aux consommateurs de personnaliser le produit et de le faire livrer dans un délai particulièrement avantageux. De plus, son modèle d'affaire lui permet de minimiser l'entreposage de la marchandise, ce qui limite les coûts (Mohr, Sengupta et Slater, 2004).

De plus, l'entreprise à l'écoute des besoins de ses clients a la capacité de construire des liens solides qui assureront le futur de l'entreprise.

«By maintaining close ties with business customers and developing an ability to predict customers preferences, firms can create a very loyal base of customers who will seek them out.» (Sharma, Iyer et Evanschitzky, 2008, p. 304)

Enfin, les entreprises de logiciels seront grandement avantagées par un «branding» efficace et un marketing relationnel exceptionnel. Pour ce faire, le service après-vente demeure un élément clé de la réussite de l'entreprise. En effet, le consommateur s'attend à un service plus élaboré allant au-delà de l'expérience d'achat. Il s'attend à un service qui lui permettra de profiter pleinement du produit qu'il s'est procuré, ce qui le motivera à consommer de nouveau les produits de l'entreprise.

2.1.6 Le préannonce

Le «préannonce», c'est-à-dire l'action d'annoncer son produit avant son lancement, possède des avantages et des inconvénients pour les entreprises.

D'abord, l'un des avantages du «préannonce» d'un nouveau produit est de permettre au consommateur de repousser l'achat d'un produit, dans l'attente du nouveau produit (Allen, 2003). Cependant, les «préannonces» de produits permettent aux concurrents de connaître les nouvelles technologies de ses concurrents, ce qui leur permet de réagir et de s'ajuster (Allen, 2003, Mohr, Sengupta et Slater, 2004). Ainsi, les entreprises bien établies ayant une image de marque forte font rarement un «préannonce» pour protéger sa place de choix sur le marché (Allen, 2003). En effet, le «préannonce» pourrait engendrer une cannibalisation des produits déjà sur le marché de l'entreprise.

«Preannouncements can result in *cannibalization* of the firm's current product line, caused when customers delay purchases of current products in anticipation of the new ones. At the extreme, the combination of cannibalization and delays in meeting delivery can prove to be *catastrophic* to a firm [...]». (Mohr, Sengupta et Slater, 2004, p.339)

Enfin, afin d'utiliser cet outil à son avantage, l'entreprise devra bien filtrer les informations qu'elle rendra publique.

«More generally, attention must be given to precisely what information should be released to the market so that sufficient interest in the new product can be aroused without losing a competitive edge in a market where imitation can appear instantaneously. A careful balance needs to be drawn between the need to have influential components of the market's infrastructure informed, without giving a technological lead away to competitors.» (Beard et Easingwood, 1996, p.91)

2.1.7 Les démonstrations en entreprise

Les entreprises désireuses de promouvoir leur produit directement avec leurs clients potentiels seront très bien servies par la démonstration en entreprise. En effet, en se rendant directement chez le client, l'entreprise a la possibilité de créer un contact direct avec le consommateur. De plus, l'entreprise enrichit son service à la clientèle

en démontrant les multiples fonctions de son produit. Le client s'en verra rassuré et donc, le taux d'incertitude en sera diminué.

En plus de créer un contact direct avec le client, les démonstrations en entreprise permettent aux gestionnaires de connaître les réels besoins et désirs des consommateurs. Ils auront ainsi la possibilité d'améliorer leur offre de produits et services.

Certaines entreprises innovatrices vont même jusqu'à intégrer les bureaux de leurs clients dans le but de bien comprendre leur réalité. Elles participeront aux activités de l'entreprise, pour ensuite pouvoir offrir un produit répondant parfaitement aux besoins des clients.

2.1.8 Les magazines et les journaux spécialisés

Les entreprises désireuses d'augmenter leur crédibilité et de solidifier leur image de marque seront particulièrement interpellées par la publicité dans les magazines et journaux spécialisés. En effet, la parution d'articles sur leur produit dans ces outils de référence permet d'accroître la notoriété de l'entreprise en plus d'augmenter l'image de marque du produit. Le niveau d'incertitude du consommateur s'en verra diminué.

De plus, nous croyons que l'endossement de produit par les experts de l'industrie ou les produits sujets à des articles rédigés par les journalistes réputés entraîneront une opinion favorable de la part du consommateur: Ainsi, la promotion de produit à travers ces médias, tels les journaux et magazines spécialisés demeurent un atout majeur pour l'entreprise. Les leaders d'opinions ont une influence significative sur le succès d'un produit, surtout si ce dernier représente un haut risque relié à la nouveauté et à l'incertitude.

2.1.9 Les séminaires

Les séminaires ont l'avantage de réunir plusieurs joueurs d'une industrie. Les entreprises participant aux séminaires peuvent ainsi avoir la chance de présenter leur produit à leur clientèle cible présente dans le but d'obtenir des informations sur les produits offerts. En plus de présenter les diverses caractéristiques de leurs produits, les entreprises ont la possibilité d'atteindre plusieurs clients à la fois dans un court laps de temps.

Les séminaires permettent de créer des liens entre les divers partis, mais aussi de connaître les derniers développements de l'industrie et les réels besoins des clients.

2.1.10 Les médias traditionnels

Dans le domaine de la haute technologie, précisément celui du logiciel s'adressant aux entreprises, nous avons constaté que les médias traditionnels tels que radio, télévision et journaux s'adressant à la masse ne sont que peu utilisés. En effet, puisque le produit ne s'adresse pas à un public de masse, ces médias ne permettent pas un ciblage efficace de la clientèle. La communication traditionnelle sera beaucoup plus utilisée pour les produits de haute technologie s'adressant à un public plus large, tel les produits électroniques (Ipod, ordinateurs personnels, etc.).

Ainsi, les entreprises utiliseront des médias davantage ciblés qui leur permettront de rejoindre directement leurs clients. Ils mettront aussi l'emphase sur les stratégies promotionnelles qui privilégieront le contact direct avec le client, par exemple les démonstrations, le service à la clientèle, les séminaires, etc. Les entreprises, telles que mentionnées auparavant, miseront majoritairement sur les journaux et magazines spécialisés. Les émissions télévisées spécialisées seront aussi un bon moyen de communiquer avec leur clientèle, même si ces moyens sont beaucoup moins nombreux puisque plus ciblés.

2.1.11 Le «Benchmarking».

Les PME québécoises de haute technologie doivent souvent se baser sur un modèle à suivre afin d'augmenter leurs chances de performance sur le marché. C'est ainsi que plusieurs entreprises effectuent du «benchmarking». Le «benchmarking». est en fait une stratégie particulièrement populaire auprès des nouvelles entreprises qui tentent de se tailler une place sur le marché. Celles-ci étudient donc les modèles d'affaires de leurs concurrents afin de toujours être en mesure de prévoir leurs actions et leurs plans. Les entreprises faisant du «benchmarking». sont donc à l'affût de tout changement dans le modèle d'affaire des entreprises concurrentes. D'ailleurs, la PME faisant du «benchmarking». a la possibilité de s'inspirer d'autres entreprises afin d'augmenter son efficacité et d'améliorer son modèle d'affaire.

««Benchmark» is a simple word that refers to a «cut by surveyors to mark point in line of levels» (Oxford Dictionary). However, when it is used as a verb (i.e. benchmarking), it is a technique or a tool for performance improvement and good quality practice by striving to the best (Beadle and Searstone, 1995)» (Fong, Cheng et Ho, 1998, p.407).

Le «benchmarking» s'avère être une méthode efficace permettant de demeurer concurrentiel sur un marché en constante évolution.

«There are other reasons why benchmarking is increasingly being pursued as the preferred method to improve performance. Among them are bringing rigors to the approach in setting goals, overcoming disbelief, assigning accountability, and speeding culture change. It is the careful pursuit of benchmarking, and understanding these key reasons why benchmarking improves business performance, that may be the only way to create a sustainable, competitive advantage.» (Camp, 1998, p.1).

Les entreprises utilisant cette méthode se comparent aux entreprises les plus performantes dans leur secteur d'activité, mais aussi dans d'autres secteurs. Cependant, afin d'effectuer un «benchmarking» efficace, l'entreprise doit utiliser cette méthode de façon très organisée afin d'en bénéficier pleinement.

«Since benchmarking efforts interact with and involve the different facets and entities of the organization, a systematic approach is required if the organization is to achieve the full benefits of the benchmarking effort.» (Yasin, 2002, p. 232).

Voici un exemple permettant de bien comprendre la méthode du «benchmarking»: si une entreprise en aéronautique performe de façon remarquable au niveau du service à la clientèle, une entreprise de logiciels pourrait très bien adapter leur méthode à son modèle d'affaire et son domaine d'expertise.

«Camp (1989a) refers to benchmarking as «the search for industry best practices that will lead to Superior performance». This definition is broad enough to accommodate all levels or types of practices to benchmark. Benchmarking can work in all possible areas of products, services, and related processes across different national and business boundaries. It involves changing the current work practices or business methods to achieve predetermined goals.» (Fong, Cheng et Ho, 1998, p. 408)

L'avantage de cette méthode est la constante volonté d'améliorer les façons de procéder dans l'entreprise afin de surpasser les meilleurs de l'industrie. Cela permet aussi de sortir du secteur de l'entreprise et d'apprendre d'entreprises œuvrant dans un autre champ d'activité. Cette méthode permet d'entraîner des actions concrètes au sein de l'entreprise afin de rechercher les meilleures pratiques et ce, toutes industries confondues (Cox et al., 1997).

«Moreover, benchmarking involves a goal-setting process. To achieve these goals, benchmarking encourages the organization to empower employees and to effectively assign and integrate the responsibilities, work processes, and reward system (Camp, 1989c).» (Fong, Cheng et Ho, 1998, p.409)

La modélisation du processus de «benchmarking». comprend quelques étapes distinctes créées par Camp (Fong, Cheng et Ho, 1998, p. 413) :

La première phase s'avère être la phase de planification alors que nous devons identifier les éléments à inclure dans le «benchmarking». ; «Is it to be the product, the

distribution system, pricing, or promotional strategies?» (Gable, Fairhurst et Dickinson, 1993, p.59)

De plus, nous devons déterminer les entreprises les plus performantes; «Benchmarking should be used in conjunction with leading companies, not necessarily with firms in the same business as the firm implementing the benchmarking process» (Gable, Fairhurst et Dickinson, 1993, p.59)

Enfin, nous devons déterminer la méthode de collecte de données. Dans le cas de notre «benchmarking», nous utiliserons différents articles publiés afin de connaître les meilleures pratiques des entreprises choisies.

La deuxième phase s'avère être l'étape d'analyse durant laquelle nous devons déterminer la différence entre notre performance et celle de l'entreprise avec laquelle nous nous comparons. De plus, nous devons évaluer notre futur niveau de performance.

La troisième phase est une phase d'intégration. Elle comprend la communication des résultats trouvés lors des phases suivantes et leur acceptation, ainsi que l'établissement d'objectifs fonctionnels.

La quatrième phase est une phase d'action alors que l'équipe pourra développer un plan d'action afin de résoudre les différents problèmes. Elle pourra ensuite implanter ses actions dans l'entreprise et mesurer les progrès.

«With this growing interest in best practice, it is inevitable that measuring the extent of its usage would follow. Essentially, the approach taken was to compare or «benchmark» existing practices and performance with best known standards drawn from empirical evidence accumulated within «winning» organizations.» (Prabhu, Yarrow et Gordon-Hart, 2000, p.114).

Par la suite, l'équipe pourra recalculer leur «benchmarking». selon les résultats obtenus.

Après avoir passé à travers toutes ces phases, l'entreprise devra se demander si les pratiques furent complètement et efficacement intégrées et si la position de «leader» de l'industrie fut atteinte.

Il est à noter que le «benchmarking». est un processus perpétuel qui permet aux entreprises de constamment se réajuster face à la concurrence.

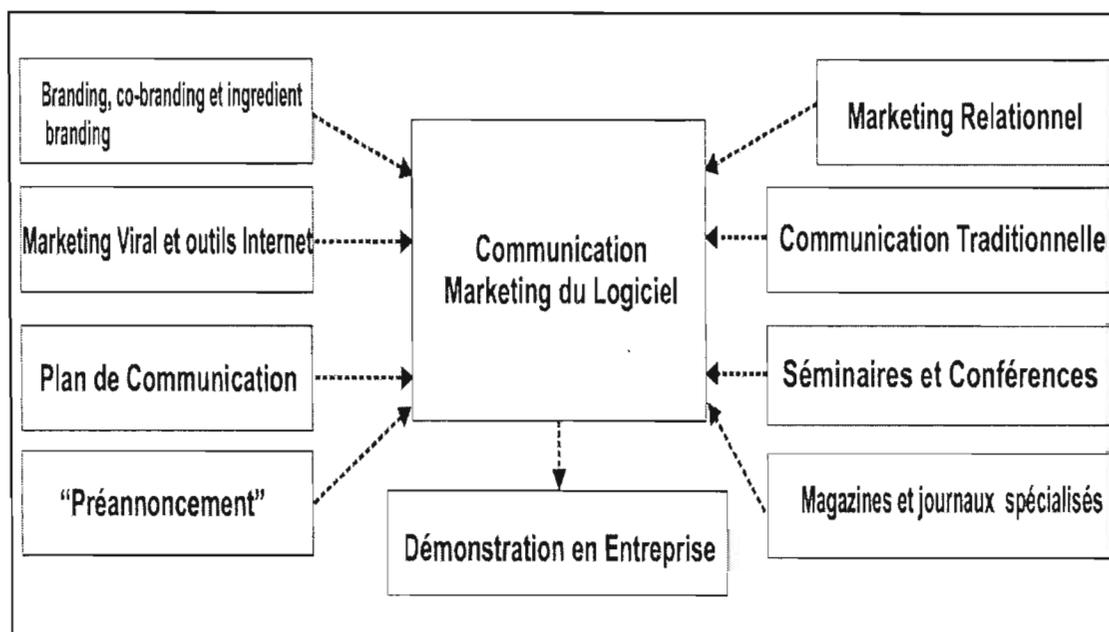
«Benchmarking illuminates the degree to which other organizations satisfy their internal and external customers. The objective is to meet or exceed the benchmarks by adopting or adapting the appropriate Superior practices, regardless of the industry they are in. Meeting this objective results in continuous rapid improvements and leapfrog improvements.» (Vaziri, 1992, p.81)

Dans les prochaines pages de ce mémoire, plus précisément lors de la méthodologie et de l'analyse des données recueillies, nous explorerons la première phase du «benchmarking». , c'est-à-dire la phase de planification. Cela nous permettra d'identifier les éléments qui seront inclus dans notre «benchmarking». , les meilleures pratiques ainsi que de déterminer la méthode de collection des données.

La partie suivante présente le cadre conceptuel de la communication marketing de l'entreprise de haute technologie. Les divers éléments seront définis afin de bien comprendre le sujet étudié dans ce mémoire.

2.2 Synthèse schématisée de la communication marketing de l'entreprise de haute technologie

Figure 2.1 La communication marketing de l'entreprise de haute technologie



Dans ce deuxième chapitre, il fut question des outils de communication marketing détaillés dans la revue de littérature. Nous avons abordé ces outils dans le but de découvrir les outils de communication marketing les plus performants pour l'entreprise québécoise de logiciels. Dans le prochain chapitre, nous présenteront un schéma des diverses caractéristiques de l'industrie de la haute technologie, combiné aux outils de communication marketing relevés dans la littérature. Nous poursuivrons avec l'élaboration des questions de recherche qui nous permettront ultimement de définir les outils de communication marketing les plus performants pour les entreprises québécoises de logiciels.

DEUXIÈME PARTIE

L'ÉTUDE DESCRIPTIVE

CHAPITRE III

Cadre conceptuel de la communication marketing de l'entreprise de haute technologie

3.1 Introduction

Dans ce troisième chapitre, il sera question de la schématisation de notre revue de littérature présentée précédemment. Il en suivra une discussion des divers éléments présents dans ce cadre conceptuel, suivi des questions de recherche qui nous permettront de découvrir les outils de communication marketing les plus performants.

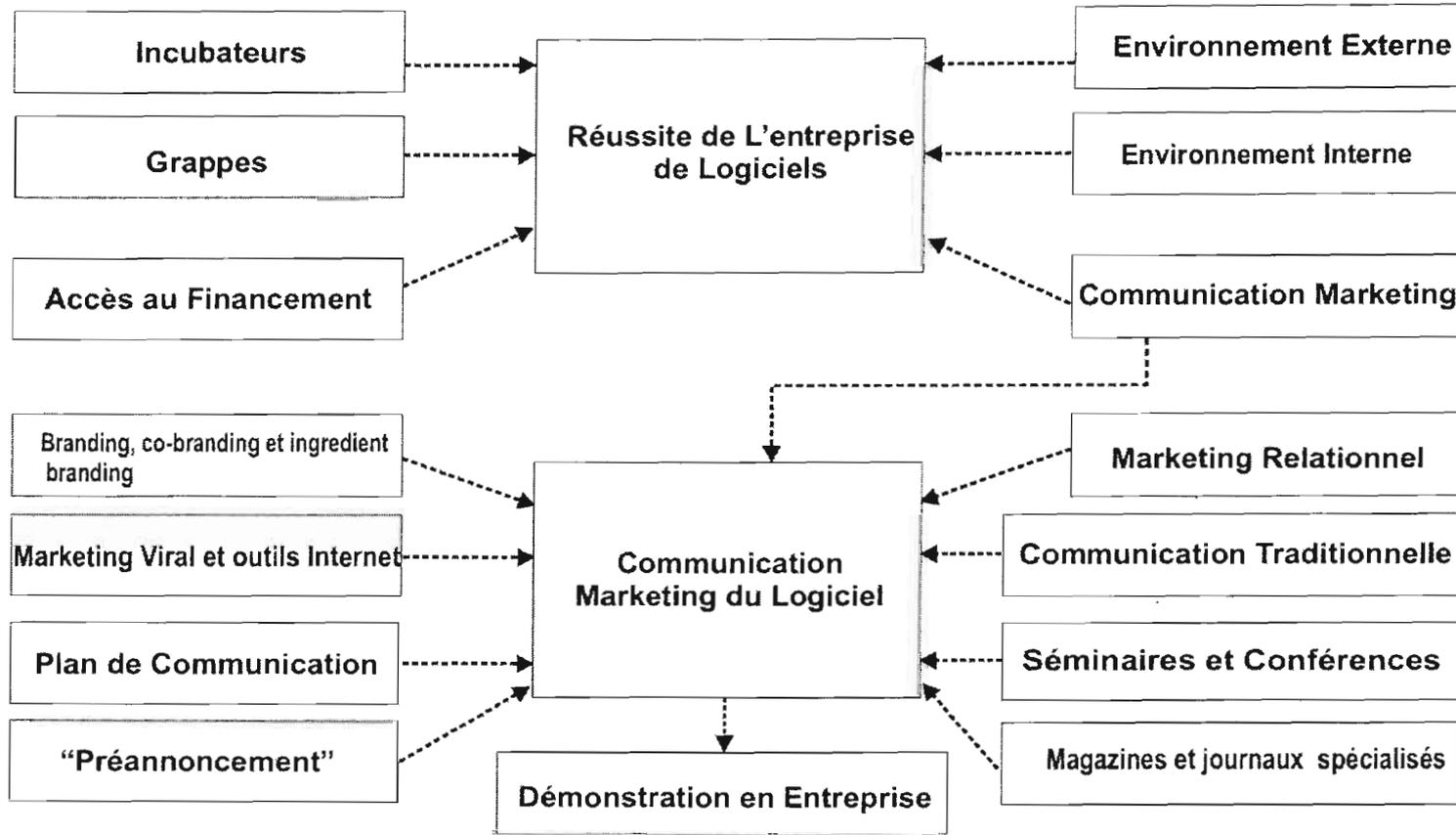


Figure 3.1 Cadre Conceptuel

3.2 Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel fut développé suite aux recherches effectuées dans la revue de littérature portant sur la communication marketing des entreprises de haute technologie et de logiciels. Ce cadre conceptuel fut aussi enrichi par les entrevues effectuées avec les gestionnaires des entreprises rencontrées au cours de la recherche. Les divers éléments constituant le cadre conceptuel ont engendré le développement des questions de recherche qui seront analysées dans le prochain chapitre.

- Les questions de recherche concernant le «**branding**» se rapportent plus particulièrement à l'importance de l'image de marque dans le succès de l'entreprise de haute technologie. Ces dernières se rapportent aussi à l'utilisation du «**branding**» dans les entreprises québécoises de logiciels.
- En ce qui concerne le **marketing viral**, notre questionnement repose principalement sur l'utilisation de ce moyen de communication marketing par les entreprises québécoises de logiciels. Nous tentons de déterminer si le marketing viral est utilisé fréquemment par ce type d'entreprise. De plus, nous désirons vérifier si, selon les gestionnaires des entreprises rencontrées, le marketing viral est un moyen promotionnel efficace.
- Le **plan de communication marketing** est aussi l'un des concepts sujets à nos questionnements. Nous tentons de découvrir si les entreprises québécoises de logiciels développent un plan de communication étoffé qui les aidera à la prise de décision en ce qui a trait à la communication marketing de leur entreprise. Nous nous questionnons sur la combinaison optimale des outils de communication marketing qui sont utilisés par ces entreprises. Cela

nous permettra de découvrir l'importance du marketing dans ces entreprises qui négligent souvent cet aspect.

- Le **préannonce**ment est un concept souvent utilisé par les entreprises afin de conserver leurs parts de marché. Ces dernières annoncent l'avènement d'un nouveau produit pour ne pas perdre leurs consommateurs au profit d'un concurrent. Notre questionnement concerne l'utilisation du préannonce
- Nos questions sur le **marketing relationnel** tentent de déterminer si les entreprises qui investissent de façon significative dans la relation-client sont plus performantes que les autres. Le marketing relationnel se rapportant entre autre à l'efficacité du service à la clientèle lors de l'expérience d'achat, de la démonstration de produits, mais aussi en ce qui concerne le service après-vente qui s'avère une nécessité dans un domaine où l'insécurité des consommateurs est l'un des ennemis principaux des entreprises.
- La question se rapportant à l'utilisation de la **communication traditionnelle** tente de découvrir si son utilisation est pratique courante dans les entreprises de haute technologie œuvrant dans le «business to business».
- Nous nous questionnons également sur la pertinence de la participation des entrepreneurs aux différents **séminaires et congrès**. Nous désirons savoir si ces événements permettent aux entreprises de se faire connaître davantage par leur clientèle cible.

- Une question de recherche porte sur l'utilisation des **magazines et journaux spécialisés** dans la promotion du produit du logiciel. Nous désirons connaître les effets de ce type de média sur la crédibilité du produit et de l'entreprise qui l'offre.
- Enfin, deux questions de recherche portent sur les **démonstrations de produits** en entreprise. L'une d'elles porte sur l'influence de ce type de promotion sur le succès du produit. L'autre questionnement s'interroge sur l'établissement d'un lien de confiance entre le consommateur et l'entrepreneur grâce à la démonstration en entreprise.

3.3 Questions de recherche

Les questions de recherche suivantes portent sur la communication marketing des entreprises québécoises de logiciels afin de déterminer les meilleurs outils de communication marketing pour les PME québécoises de logiciels.

1. Est-ce que le «branding» est primordial dans la réussite de l'entreprise québécoise de logiciels?
2. Est-ce que les entreprises québécoises de logiciels investissant dans le marketing relationnel réussissent mieux que les autres?
3. Est-ce que le marketing viral est utilisé par les entreprises québécoises de logiciels?
4. Est-ce que le marketing viral est un moyen promotionnel efficace pour les entreprises de logiciels québécoises?

5. Est-ce que les entreprises québécoises de logiciels investissent assez dans la communication marketing?
6. Quelle est la combinaison optimale des outils de communication marketing pour l'entreprise de logiciels?
7. Le «branding» est-il utilisé dans les PME de logiciels au Québec?
8. Les entreprises québécoises de logiciels ont-elles un plan de communication marketing qui les guidera dans leurs décisions promotionnelles?
9. Est-ce que la participation aux séminaires et aux congrès permet aux entreprises québécoises de logiciels de se faire de connaître de leurs clientèles cibles?
10. Les PME québécoises de logiciels utilisent-elles le préannonce dans le but de conserver ses parts de marché?
11. Les magazines spécialisés permettent-ils d'accroître la crédibilité des produits de haute technologie?
12. Quelle est l'importance de la communication marketing traditionnelle dans la promotion des produits de High-tech?
13. Les démonstrations en entreprise permettent-elles de renforcer le lien de confiance entre les consommateurs et l'entreprise?
14. Quelles sont les meilleures pratiques de communication marketing du logiciel applicables chez les entreprises québécoises?

3.4 Conclusion

En conclusion, ce troisième chapitre a présenté les diverses questions de recherche qui permettront de déterminer les outils de communication marketing les plus efficaces pour les PME québécoises de logiciels.

Ces questions furent inspirées de la revue de littérature et des rencontres avec les gestionnaires des entreprises québécoises de logiciels. Le cadre conceptuel vient schématiser les divers concepts étudiés. Il en suivra, dans le quatrième chapitre, l'élaboration de la méthodologie utilisée qui permettra de découvrir les réponses à nos questionnements. Les résultats seront discutés au sein du cinquième chapitre de ce mémoire.

CHAPITRE IV

Méthodologie

4.1 Introduction

Suite à la revue de littérature effectuée dans le but de mieux connaître les différents écrits au sujet de la communication marketing dans le domaine de la haute technologie et du logiciel, nous allons entreprendre une étude qualitative afin de déterminer les méthodes de communication marketing optimales pour les entreprises de haute technologie de petite et moyenne taille. Cette section du mémoire permettra de définir la manière dont cette étude sera effectuée et comment les résultats seront analysés.

Il s'agira d'une étude de cas qui présentera six entreprises québécoises de logiciels de petite à moyenne taille. Ces entreprises offrent des logiciels au niveau «business to business». L'étude qualitative dressera un portrait de ces entreprises et ce, depuis le début de leurs activités et présentera essentiellement les moyens de communication marketing utilisés dans le but d'accroître leur rendement sur le marché. Ainsi, nous identifierons tout d'abord les méthodes utilisées et nous dresserons le portrait des méthodes les plus efficaces. L'objectif étant de découvrir les meilleures méthodes de communication marketing et ce, tout en respectant un budget restreint.

De plus, cette analyse se divisera en deux, alors que la première partie présentera les cas étudiés et la deuxième partie utilisera la méthode du «benchmarking» afin

de faire ressortir les meilleures pratiques pour les entreprises québécoises de logiciels.

Dans ce quatrième chapitre nous présenterons la méthodologie utilisée afin de recueillir les données qui seront pertinentes à notre étude. Ainsi, nous décrirons 1) la population étudiée et la méthode d'échantillonnage, 2) la technique de collecte de données, 3) les procédures effectuées et enfin 4) l'analyse des données recueillies.

4.2 La méthodologie

D'abord, afin d'être en mesure de faire ressortir les meilleures pratiques pour les entreprises québécoises de logiciels, nous avons choisi d'écrire six cas distincts représentant les six entreprises rencontrées. En effet, nous avons rencontré six entreprises québécoises ayant œuvré ou œuvrant dans l'industrie québécoise du logiciel. De plus, nous avons relevé trois entreprises réputées pour leur compétence dans le domaine de la communication marketing. Ces entreprises nous ont été suggérées par des experts de l'industrie, c'est-à-dire des dirigeants d'entreprises et des chercheurs. Par la suite, nous utiliserons la méthode du «benchmarking» afin de connaître les meilleures pratiques pour les entreprises de logiciels. Pour ce faire, nous avons étudié la littérature existante sur les entreprises choisies à titre comparatif. Avec les informations présentes dans la littérature sur ces entreprises, les informations recueillies tout au long de notre revue de littérature sur l'industrie de la haute technologie et du logiciel et les informations recueillies lors de nos rencontres en entreprises, nous dégagerons les meilleures pratiques en communication marketing du logiciel pour les entreprises québécoises.

Voici un aperçu de la méthodologie des deux approches utilisées dans le cadre de notre étude sur la communication marketing :

L'étude de cas comporte certaines spécificités qui se doivent d'être exécutées correctement. Ainsi, la méthodologie de ce type d'étude est particulièrement

importante afin d'en retirer le maximum de résultats et en faire un analyse rigoureuse et étoffée. Pour ce faire, nous suivrons les diverses étapes propres à l'étude de cas.

En premier lieu, la définition des objectifs de l'étude de cas. Dans notre cas il s'agissait de connaître le chemin parcouru par ces entreprises et essentiellement, les outils de communication marketing utilisés par ces mêmes entreprises. De plus, nous avons pu cerner les différents joueurs importants au sein de l'entreprise, ainsi que leur clientèle cible. Dans le cas des entreprises rencontrées, le nombre de joueurs importants était très limité, puisqu'elles sont toutes des PME employant un nombre restreint de ressources humaines. Nous parlons donc dans ce cas du fondateur et parfois d'un co-fondateur, du responsable du développement des affaires dans quelques entreprises et du marketing dans certaines d'entre elles. En ce qui concerne la clientèle cible de nos entreprises, celles-ci est très ciblée puisqu'il s'agit d'entreprises dans le secteur du business-to-business. Landsberger (1995) suggère de s'intéresser aussi à la mission de l'entreprise, celle du début et celle à ce jour. Cependant, nous avons d'avantage dirigé nos questions vers le plan marketing, le plan de communication et les objectifs de l'entreprise.

À l'aide de notre questionnaire, nous avons pu recueillir un maximum d'informations afin de bien connaître les entreprises rencontrées. Cependant, lors de la rédaction des cas, nous avons choisi de nous concentrer davantage sur l'aspect de la communication marketing de l'entreprise. Ainsi, dans les prochaines pages, nous présenterons les divers outils utilisés, mais aussi la façon dont ces derniers sont utilisés par nos répondants.

Avec les données recueillies auprès des entreprises étudiées, nous pourrons procéder à l'analyse de ces résultats afin d'en retirer les solutions de communication marketing optimales dans le contexte québécois des PME de logiciels. Nous analyserons les résultats tout en les comparant avec les données recueillies lors de la revue de littérature.

Cette analyse des résultats sera effectuée avec l'utilisation de l'approche du «benchmarking». Nous nous baserons sur les écrits de Camp (1989), Vaziri (1992) et Gable, Fairhurst et Dickinson (1993) afin de parcourir les étapes nécessaires pour faire ressortir les meilleures pratiques.

Nous demeurerons dans la phase de planification («planning phase») alors que nous suivrons les trois premières étapes décrites par Camp (1989), soient l'identification de ce qui sera inclus dans notre «benchmarking» («Identify what is it to be benchmarked»), l'identification des entreprises les plus performantes pour comparaison («Identify the best performers for comparison») et l'identification de la méthode de collecte de données et la collecte des données («Determine data collection method and collect data») (Camp, 1989, tiré de Fong, Cheng et Ho, 1998, p. 413).

«The objective of these steps is to plan for the benchmarking process. Essential in any development is the «what» and «who». It is important to recognize that benchmarking is a process and therefore, in addition to identifying quantifiable goals, select industry practices which will allow attainment of company goals and targets.» (Gable, Fairhurst et Dickinson, 1993, p.59)

Lorsqu'une entreprise utilise la méthode du «benchmarking», celle-ci doit passer par quelques phases de plus. La modélisation du processus de «benchmarking» comprend quelques étapes distinctes créées par Camp (Fong, Cheng et Ho, 1998, p. 413) :

La première phase du «benchmarking» est l'identification du ou des éléments qui seront comparés. Ensuite, il s'agit de déterminer les entreprises les plus performantes et la méthode de collecte de données. Par exemple, dans le cas de notre «benchmarking», nous utiliserons différents articles publiés afin de connaître les meilleures pratiques des entreprises choisies.

La deuxième phase s'avère être l'étape d'analyse durant laquelle l'entreprise devra déterminer la différence entre sa performance et celle de l'entreprise avec laquelle elle se compare. De plus, elle devra évaluer son futur niveau de performance.

La troisième phase est une phase d'intégration. Elle comprend la communication des résultats trouvés lors des phases suivantes et leur acceptation, ainsi que l'établissement d'objectifs fonctionnels.

La quatrième phase est une phase d'action alors que l'équipe de gestion pourra développer un plan d'action afin de résoudre les différents problèmes. Elle pourra ensuite implanter ses actions dans l'entreprise et mesurer les progrès.

Veillez noter que dans le cadre de cette étude, nous ne travaillerons qu'avec la première phase du «benchmarking».

4.3 La population et la méthode d'échantillonnage

La population que nous étudierons sera d'une envergure restreinte puisqu'il s'agit d'une étude qualitative, soit de l'étude de cas. En effet, le nombre d'entreprises étudiées sera beaucoup moins élevé que la population d'une étude quantitative puisque ces entreprises seront étudiées en profondeur. Notre échantillon sera aussi ciblé et non aléatoire, afin d'être en mesure de choisir les meilleures entreprises reliées à notre contexte et à nos propositions de recherche.

Dans notre analyse, nous présenterons six différentes entreprises qui font partie ou qui ont déjà fait de l'industrie québécoise du logiciel. Celles-ci sont de petites ou de moyennes tailles (PME) et offre ou ont déjà offert des logiciels utiles à d'autres entreprises dans différents secteurs (business to business).

4.3.1 Entreprises étudiées et caractéristiques

Les entreprises choisies nous permettront de dresser un portrait des outils de communication marketing utilisés. Nous pourrons observer les succès et les échecs liés à ces outils et constater quels sont les outils de communication marketing offrant des résultats optimaux pour les PME québécoises de logiciels. Effectivement, leur réalité étant très différente de celle des multinationales, ces entreprises pourraient voir leur chance de succès augmenter significativement avec l'utilisation des bons outils de communication marketing.

Ainsi, nous avons rencontré six différentes entreprises québécoises de logiciels. Ces dernières étaient toutes des PME. Certaines d'entre elles sont actives à l'international, alors que d'autres ciblent seulement le marché local. Toutes les entreprises font ou ont déjà fait partie de l'industrie québécoise du logiciel et certaines d'entre elles possèdent un département marketing alors que d'autres n'ont pas encore investi dans ce secteur.

4.4 La collecte des données

La collecte des données sera effectuée à l'aide de questionnaires comportant des questions ouvertes à courts développements. Après avoir pris contact avec la personne ressource de chaque entreprise, nous prendrons rendez-vous afin d'effectuer une entrevue semi dirigée avec les responsables des entreprises choisies. Ce questionnaire sera élaboré selon les divers sujets étudiés lors de la revue de littérature. Il peut être consulté à l'appendice A. Cependant, certaines entreprises qui étaient dans l'impossibilité de nous rencontrer ont accepté de répondre à notre questionnaire par courriel.

Après avoir effectué les entrevues et reçu les réponses par courriel, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies. Cette analyse portera sur les questions posées lors de l'entrevue et permettra de comprendre la réalité de ces entreprises

québécoises de logiciels dans le but de les aider à accroître leurs chances de succès sur le marché.

4.5 Le déroulement

Après avoir pris contact avec les entreprises par courriel, nous avons rencontré les responsables chargés de répondre à notre questionnaire. Il s'agissait parfois du fondateur de l'entreprise, parfois du responsable du développement des affaires. Toutes les entrevues furent enregistrées et semi dirigées. Celles-ci duraient en moyenne 45 minutes. Par la suite, nous avons dû remplir les questionnaires en abrégant les réponses afin d'en retirer les informations utiles à cette recherche. En ce qui concerne les entreprises dans l'impossibilité de nous rencontrer, nous avons fait parvenir le questionnaire par courriel. Après la réception de ces réponses, nous avons pu analyser les résultats. Les cas qui suivront dans les prochaines pages illustreront les différentes réalités vécues par les entreprises rencontrées.

4.6 Conclusion

Cette méthodologie nous permettra de tenter de découvrir les outils de communication marketing les plus performants pour les entreprises québécoises de logiciels. À la suite de nos entrevues, nous avons pu constater que certaines entreprises de logiciel étaient en plein essor et que d'autres avaient abandonné le développement de logiciels et s'étaient repositionnées. Nous avons pu connaître les succès de ces entreprises, mais aussi les difficultés qui sont parfois communes à chacune d'entre elles.

Dans les pages qui suivent, une analyse des informations obtenues lors des entrevues sera effectuée dans le but de déterminer les meilleurs outils de communications marketing utilisés et conseillés par les entreprises de haute technologie rencontrées.

À travers les cas présentés et le «benchmarking» effectué, nous tenterons de déterminer les meilleures pratiques en ce qui concerne les entreprises québécoises de logiciels.

CHAPITRE V

Analyse des résultats

5.1 Introduction

Ce travail de recherche a pour but de soulever les meilleures pratiques en termes de communication marketing pour les entreprises québécoises de logiciels de petite et moyenne taille. Par conséquent, nous avons rencontré six différentes entreprises œuvrant ou ayant œuvré dans les logiciels. Après avoir rencontré les hauts dirigeants de ces entreprises, nous avons pu dresser un portrait des outils de communication marketing utilisés par ces derniers. Cela nous a permis de dresser un portrait de la situation actuelle de ces entreprises québécoises.

5.2 Présentation des cas étudiés

Par soucis de confidentialité, le nom des entreprises ni celui de leurs dirigeants ne seront dévoilés. Par conséquent, nous avons surnommé les entreprises par une lettre de A à F représentant les six entreprises rencontrées. Les pages qui suivent présenteront les cas rédigés sur les entreprises québécoises de logiciels rencontrées.

Cas No.1 :

L'entreprise A est une entreprise qui se spécialise dans les logiciels destinés à solutionner les problèmes de conception de systèmes de mise à la terre, d'analyse des perturbations électriques et des interférences électromagnétiques. Cette PME fut fondée en 1978 par un ingénieur diplômé de l'école Polytechnique de Montréal. Après avoir acquis une expérience pertinente dans le domaine de l'ingénierie, le fondateur fonda sa propre entreprise qui ne cesse de s'épanouir depuis. «Born

global», l'entreprise n'a jamais restreint son marché au marché local. Son premier client était d'ailleurs situé au Brésil. Depuis, l'entreprise accumule les contrats avec de grandes entreprises gouvernementales et privées. Pour certaines entreprises clientes, leur logiciel est devenu la norme, obligeant les partenaires et les sous-contractants à l'utiliser par défaut.

Au niveau du financement de l'entreprise A, celle-ci est, depuis ses débuts, autofinancée. En effet, le fondateur a tenu à nous préciser qu'il n'irait chercher du financement que s'il avait l'intention de procéder à l'achat d'une autre entreprise. Le financement fut bien sûr une difficulté au départ, alors que l'entreprise débuta dans le sous-sol du fondateur, qui changea de locaux lorsque son entreprise prit de l'expansion. Après plus de trente ans en affaire, l'entreprise A, voit ses activités exercées dans des locaux soignés et imposants. Elle possède aussi une filiale en Chine employant des ingénieurs travaillant sur plusieurs projets. Cependant, la filiale chinoise a beaucoup moins de pouvoir décisionnel et de contrôle que la maison mère. De plus, l'entreprise A travaille de concert avec des distributeurs internationaux. Ces derniers ont pour mission la vente du logiciel. Ceux-ci reçoivent une commission sur les ventes du logiciel. Le produit est cependant envoyé depuis les bureaux québécois. La livraison du produit est d'ailleurs assurée par Federal Express, ce qui en assure la qualité et la vitesse.

L'entreprise A ne possède point de département marketing défini. En effet, les décisions de communication marketing sont prises par le fondateur. Celui-ci mise sur la qualité du produit comme argument de vente du produit et précise que la communication marketing ne détient pas une très grande place au sein de l'entreprise jusqu'à maintenant. Cependant, l'entreprise possède un plan marketing au sein duquel un plan de communication est élaboré. Celui-ci présente les outils marketing utilisés et les objectifs clairement définis dans le temps. Nous y retrouvons ainsi la publicité dans les magazines spécialisés et sur l'Internet. Approchés auparavant, les kiosques en salon sont maintenant éliminés de leurs outils de communication marketing et ce, à cause de résultats peu convaincants

comparativement à l'énergie et au temps de préparation requis. (Communication personnelle, 2009) C'est ainsi que l'entreprise A mise actuellement sur certains outils qui semblent efficaces selon le fondateur :

- Les **conférences** pour les usagés actuels et potentiels sont particulièrement efficaces pour la promotion du logiciel. Ces conférences permettent aux consommateurs de bien connaître les différentes fonctions du logiciel et d'en tirer profit. Elles permettent aussi à l'entreprise de tisser des liens de confiance avec les clients, ce qui facilite leur rétention. Elles prennent place deux fois par années et attirent des utilisateurs de partout sur la planète.
- Le **site Internet** de l'entreprise A, traduit en quatre langues (français, anglais, espagnol et mandarin) est facile d'accès pour le consommateur. L'entreprise a d'ailleurs le projet d'en améliorer l'aspect esthétique et pratique.
- Les **magazines spécialisés** sont aussi un moyen de promotion intéressant selon le fondateur. Ainsi, l'entreprise achète des espaces publicitaires dans ces outils de communication adressés à un public très ciblé.
- L'entreprise est aussi présente dans des **sites Internet secondaires** présentant des sous-ensembles de logiciels. Cette méthode lui permet d'accéder à un plus grand nombre de clients potentiels.
- L'entreprise travaille présentement sur l'utilisation du **marketing viral**. En effet, elle conçoit des «Web Cast» (applications pratiques de courte durée lui permettant de piquer la curiosité de clients potentiels).
- Le **marketing relationnel** fait aussi partie intégrante de la mentalité d'entreprise. Ainsi, le soutien technique est offert aux clients. Ceux-ci ont la possibilité d'être encadrés par des ingénieurs afin d'avoir la possibilité d'utiliser le logiciel à son plein potentiel.

- Le «**branding**» est aussi un élément fondamental de la stratégie de l'entreprise A. Celle-ci s'est donc dotée d'un édifice impressionnant jouant sur la première impression du client à la visite des bureaux. De plus, l'entreprise augmente sa visibilité en faisant la promotion de son logo, reconnaissable. Ces diverses actions permettent à l'entreprise de mousser sa notoriété auprès du public et de projeter une image de marque de confiance.

Jusqu'à maintenant, l'entreprise A n'a pas déterminé quels outils de communication marketing sont les plus efficaces pour elle. Le fondateur affirme «qu'il est difficile d'en mesurer l'impact». Ainsi, l'entreprise n'a pas établie de combinaison optimale en ce qui concerne leurs divers outils de communication marketing.

En ce qui a trait au budget marketing de l'entreprise, il est inférieur à celui de la recherche et du développement. Cela semble être la norme chez les entreprises québécoises de logiciels de petites et de moyennes taille. Le fondateur nous confia d'ailleurs qu'il trouve difficile de juger l'impact de ses outils marketing. Ainsi, il ne possède aucun outil de mesure des résultats. Il nous a cependant estimé sa part de voix à 10%. Selon lui, sa part de marché est d'environ 10% sur le marché mondial, mais croit pouvoir atteindre 50% du marché dans le futur.

Cas No.2 :

L'entreprise B œuvre dans l'industrie de l'hôtellerie depuis huit années. Cette dernière a créé un logiciel offrant aux hôtels et auberges du Québec une ressource efficace de réservation. Conscient des besoins de l'hôtellerie au Québec, le fondateur de l'entreprise créa le logiciel spécifiquement conçu pour les entreprises d'ici. Ainsi, contrairement à l'entreprise A qui s'est établie dès le départ à l'international, l'entreprise B s'est d'abord concentrée sur le marché local.

Cependant, celle-ci tentera, dans un futur rapproché de conquérir le marché international.

Du côté du financement, l'entreprise est depuis le tout début financée par des subventions. Cependant, maintenant que celle-ci a prit de l'ampleur, elle peut aussi s'autofinancer grâce à la vente de son logiciel. Elle créa, en cours de route, certains partenariats qui lui permirent de grandir. Elle s'est d'ailleurs associée avec certaines associations touristiques.

Bien que créée il n'y a que huit ans, l'entreprise B possède déjà un département marketing prenant de plus en plus d'importance. Il s'agit d'un secteur de l'entreprise bien défini qui se charge des décisions concernant la communication marketing. Le département marketing tente d'ailleurs des actions afin d'améliorer la communication entre les divers départements de l'entreprise. Ainsi, les différents départements de l'entreprise pourront connaître les outils de communication marketing utilisés et apporter leurs idées pour leur développement. Cependant, le département marketing est encore bien loin derrière en ne possédant que le tiers du financement du département de recherche et de développement.

L'entreprise possède un plan marketing qui se modifie selon les événements et décisions prises. Cependant, le plan marketing ne possède point de plan de communication, ainsi les objectifs de communication, qu'ils soient à court, moyen ou long termes, ne sont pas définis clairement.

L'entreprise tente des outils de communication marketing au jour le jour. Elle a utilisé, jusqu'à maintenant l'Internet, les magazines spécialisés, le marketing viral et le branding comme outil de communication marketing.

- Le **site Internet** de l'entreprise B est particulièrement important. L'entreprise mise surtout sur le logiciel, alors que le site web le présente efficacement, et ce, de façon intéressante et facile d'utilisation. Depuis la formation du

département marketing, soit il y a environ quatre ans, la directrice marketing misa sur une restructuration du site web dans le but de le rendre plus facile d'accès et intéressant. Par l'entremise de leur site web, l'entreprise est disponible par clavardage vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Elle présente aussi des démonstrations de son logiciel.

- Les **magazines spécialisés** sont aussi utilisés par l'entreprise. Cependant, elle affirme que cet outil est très dispendieux et ne fonctionne pas tellement bien. (Communication personnelle, 2009) L'entreprise utilise plutôt des communiqués de presse qu'elle envoie aux magazines lors d'événements spéciaux tels que l'anniversaire d'un hôtel ou des félicitations suite à la réception d'un prix par l'un de ses clients.
- Le «Newsletter» s'avère un outil particulièrement important pour l'entreprise B. En effet, celle-ci croit que le **marketing viral** est l'outil le plus efficace et affirme qu'il est peu coûteux. Ainsi, les clients et les clients potentiels de l'entreprise reçoivent régulièrement un «newsletter» par courriel. Ce qui permet aux clients de demeurer informés sur les promotions ou les nouveaux produits offerts. D'ailleurs, la directrice marketing de l'entreprise B insiste sur le fait que cette façon de procéder face aux clients potentiels permet à ces derniers de ne pas se sentir irrités par la sollicitation de l'entreprise. En effet, le client potentiel a la possibilité de consulter le «newsletter» quand bon lui semble.
- En ce qui a trait au «**branding**», l'entreprise mise beaucoup sur le fait que son logiciel est enseigné dans les écoles d'hôtellerie du Québec. Ainsi, cela apporte de la notoriété et de la crédibilité au logiciel. L'entreprise partage d'ailleurs son nom avec le logiciel, ce qui renforce l'image de marque. Cependant, l'entreprise B ne mise pas encore sur le «branding» à l'international, alors qu'elle n'a pas encore pénétré les autres marchés.

- Le **marketing relationnel** est aussi très important pour l'entreprise, alors que cette dernière possède un département dédié au support technique par téléphone et par la voie de l'Internet. L'entreprise B maintient un contact privilégié avec ses clients en créant des questionnaires sur la satisfaction, ainsi qu'en faisant des suivis et en envoyant les «newsletters».

Tous les outils de communication marketing sont utilisés dans le but de stimuler l'expansion de l'entreprise B. L'entreprise possède une base de données des plaintes et demandes des clients. Elle peut aussi connaître combien de personnes ont ouvert son «newsletter» et visité son site Web. Le site web est d'ailleurs créé avec l'aide d'un designer graphique et d'une agence de publicité.

Selon la responsable marketing de l'entreprise B, la combinaison optimale des outils de communication marketing s'avère être les **envois spécialisés, le suivi par appel, la démonstration et le «newsletter»**.

L'entreprise B a élaboré une technique de distribution efficace lui permettant de diminuer les coûts, mais aussi d'augmenter l'efficacité du produit. En effet, l'entreprise a un accès direct aux ordinateurs des clients depuis leurs bureaux. Ainsi, ils peuvent installer directement le logiciel dans le système de leurs clients, mais aussi intervenir lors de problèmes avec le logiciel. Cela procure un contrôle accru pour l'entreprise B.

En ce qui concerne la vente du logiciel, l'entreprise B travaille avec deux vendeurs, un à l'international et un au Québec. Ceux-ci participent aux divers événements et participent à des conférences. Les vendeurs de l'entreprise B jouent davantage le rôle de consultants, plutôt que le rôle traditionnel de vendeurs.

Cas No.3 :

L'entreprise C se spécialise dans le secteur de l'informatique de gestion. L'entreprise fut fondée en 1983 par un comptable agréé. À cette époque, l'informatique de gestion était encore méconnue. Au cours de la première année, l'entreprise comptait au total trois employés. À l'heure actuelle, elle emploie un total trente-cinq personnes dans cinq départements distincts : le service-conseil, la recherche et développement, le service à la clientèle, les ventes et le marketing, et l'administration.

En ce qui a trait au financement de l'entreprise, celle-ci a pu démarrer grâce à un prêt octroyé par une institution financière, ainsi qu'avec l'aide financière d'un ami. À l'heure actuelle, l'entreprise s'autofinance. De plus, l'entreprise a plusieurs partenaires. D'abord, l'entreprise est en partenariat avec d'autres firmes de développement de logiciels, ce qui leur permet d'intégrer leur technologie à leurs produits. Aussi, l'entreprise crée des partenariats avec d'autres firmes faisant la revente de logiciels.

Selon l'entreprise C, les plus grandes difficultés rencontrées à leurs débuts étaient d'abord la recherche de financement, l'établissement d'une bonne clientèle, ainsi que la recherche de notoriété. Actuellement, les difficultés s'avèrent être la recherche d'employés compétents, la gestion de la croissance de l'entreprise et le développement de nouveaux marchés. De plus, selon l'entreprise C, la clé du succès d'une entreprise de haute technologie québécoise est la pénétration du marché international.

En ce qui concerne la communication marketing, l'entreprise C nous confie le fait qu'elle ne prend que très peu de place présentement dans son organisation comparativement à la recherche et le développement. La communication marketing est partagée entre le directeur du développement des affaires, la responsable des communications et la firme ayant développé le site Internet. L'entreprise C possède

un plan marketing et un plan de communication intégré. Cependant, ces plans ne sont pas toujours suivis. Les objectifs de communication ne sont pas non plus clairement définis, mais l'entreprise C mise beaucoup sur la notoriété de l'entreprise auprès de ses clients. Le budget marketing s'élève environ à 10% des frais d'exploitation. Les outils de communication marketing utilisés sont les suivants :

- Les **magazines spécialisés** sont utilisés pour promouvoir les produits de l'entreprise C. Celle-ci envoie des communiqués de presse à des magazines spécialisés. Les magazines font par la suite la promotion du produit ou annonce les nouveautés de l'entreprise C.
- La **commandite** de l'association des ingénieurs-conseils du Québec et du Canada permet aussi à l'entreprise d'obtenir de la visibilité. L'entreprise C fait aussi de la publicité dans leurs publications afin de rejoindre une clientèle très ciblée.
- Le site **Internet** est aussi un outil très important pour l'entreprise C, qui l'utilise afin de faire la promotion d'évènements à venir ou de faire part de nouveaux contrats importants. Le site Internet a d'ailleurs été refait récemment par une entreprise externe.
- L'entreprise mise sur le «**branding**» en faisant beaucoup de promotion auprès des diverses associations d'ingénieurs.
- Le **marketing relationnel** est très important pour l'entreprise C. Il s'agit de l'outil de communication marketing ayant connu le plus de succès depuis leurs débuts. L'entreprise achète des bases de données d'entreprises cibles. Par la suite, elle communique avec ces dernières afin de les inviter à des séminaires sur leurs produits ou sur des produits qui s'approchent des leurs.

- L'entreprise organise aussi des **conférences** et des **séminaires** spécialisés afin de créer des liens avec sa clientèle cible. Elle participe aussi à des **salons** dans le but d'accroître sa visibilité.
- Enfin, le **télémarketing** est utilisé afin d'effectuer un suivi après avoir contacté les clients potentiels grâce aux bases de données. Il s'agit aussi, selon l'entreprise C, de l'un des outils de communication marketing les plus efficaces.

En conclusion, l'entreprise C affirme que la combinaison optimale des outils de communication marketing s'avère être les envois ciblés, suivis d'un **appel de télémarketing**, et par la suite du dîner **conférence** sur leurs produits. Enfin, l'entreprise C tente d'instaurer une méthode de mesure des résultats de la communication marketing : «Nous sommes en train de mettre en place ce type de mesure afin de savoir combien d'envois sont nécessaires pour recevoir un nombre spécifique de prospects intéressés et inscrits, pour un nombre de vente finale donné.» (Communication personnelle, 2009)

Cas No.4 :

L'entreprise D est une PME québécoise œuvrant dans le domaine de la géomatique. Le produit fonctionne sur tous les systèmes d'exploitation et est compatible avec toutes les bases de données de l'industrie. Celle-ci fut fondée en 1995 par un docteur en géomatique et un ingénieur en informatique, après que ces derniers se soient aperçus d'un manquement dans le transfert et la publication d'information spatiale sur l'Internet. Lors de la fondation de l'entreprise, celle-ci comptait quatre employés. Maintenant, l'entreprise emploie quinze personnes. Selon la directrice du développement des affaires, les enjeux principaux de l'industrie du logiciel au Québec s'avèrent être : «La commercialisation et l'exportation. Il y a beaucoup de programmes pour la recherche et le développement, mais très peu pour la commercialisation.»

En ce qui concerne le financement de l'entreprise D, celle-ci reçoit des subventions à l'exportation qui lui permettent d'exporter son produit internationalement. Celle-ci a aussi des partenaires technologiques qui intègrent leur solution dans leur produit, ainsi que des partenaires commerciaux, c'est-à-dire des revendeurs et des distributeurs.

Selon la directrice du développement des affaires de l'entreprise, le livre «Crossing the Chasm» fut très utile lors du développement de leur modèle d'affaire. Elle affirme, de plus, que les difficultés premières furent le manque de liquidité et la forte compétition. Le manque de liquidité est d'ailleurs toujours un problème pour la PME. Selon la même source, la clé du succès d'une PME de logiciel québécoise serait de «Devenir leader dans une niche ou marché» (Communication personnelle, 2009), ainsi que l'exportation du produit. Ce dernier doit devenir international et non demeurer local.

Aussi, l'entreprise se démarque, selon la directrice du développement des affaires, par sa facilité d'utilisation et d'intégration des données, ainsi que du fait qu'ils aient développé une nouvelle niche.

En ce qui concerne la communication marketing de l'entreprise, elle est, selon notre source, très importante. Sa place serait en hausse et l'entreprise possède un plan marketing et un plan de communication. Cependant, le budget est plus petit que celui de la recherche et du développement. Les outils de communication marketing utilisés sont les suivants :

- Le site **Internet** de l'entreprise est particulièrement important. D'ailleurs, celle-ci fait affaire avec une compagnie externe afin d'améliorer leur site web. Ce dernier permettra aux visiteurs de télécharger le logiciel, d'utiliser un forum en cas de besoin de support, de consulter le blogue de l'entreprise, etc.

- L'entreprise D mise aussi sur le «**branding**» en apportant d'abord les modifications au site web, mais aussi en utilisant la méthode du référencement, qui lui permettra d'avoir une meilleure visibilité et une meilleure notoriété.
- En ce qui concerne le **marketing viral**, l'entreprise n'a exploré cet outil de communication marketing qu'avec le «Newsletter». Elle utilise aussi le «Newsletter» afin de demeurer en contact avec la clientèle, cet outil devient donc l'élément de **marketing relationnel** de l'entreprise.
- L'entreprise utilise aussi la **publicité Internet** comme média afin de publier des publicités sur son produit. On retrouve donc des bannières sur certains sites web.
- L'entreprise D participe aussi à des **salons spécialisés, à des événements, à des congrès et à des séminaires** afin de faire connaître leur produit. Cela permet aussi de créer un contact avec les clients potentiels de leur entreprise.

Selon la directrice du développement des affaires de l'entreprise D, la **communication directe** avec le client, et les **bannières** (publicité Internet) seraient la combinaison optimale des outils de communication marketing utilisés par l'entreprise.

L'entreprise n'a cependant toujours pas de méthode de mesure des résultats concernant les outils de communication marketing utilisés. Celle-ci est cependant en processus d'implantation un département de gestion de la relation client, ainsi que d'un procédé d'envoi et d'enregistrement automatisé des contacts à partir du site web qui, selon notre source, aideront à mesurer l'efficacité des outils de communication marketing utilisés.

Enfin, selon la directrice du développement des affaires, l'entreprise est le «leader» en géomatique municipale au Québec et a pour objectif de devenir le «leader» à l'international.

Cas No.5 :

L'entreprise E est bien différente des autres PME rencontrées durant nos entrevues. En effet, celle-ci était à ses tous débuts une entreprise développant un logiciel de gestion de librairie. Fondée en 1985, l'entreprise offrait et offre toujours ce logiciel de gestion de librairie à une quarantaine de librairie au Québec. Cette PME fut fondée par un comptable et un consultant en informatique. Ceux-ci embauchaient quelques employés (environ quatre) afin de développer un logiciel correspondant aux librairies de la province. Par la suite, l'entreprise évolua dans le domaine des logiciels de collaboration (partage de documents, messagerie, partage de calendrier, etc.). L'entreprise utilisait certains outils de communication marketing tel que le **marketing relationnel**. En effet, la formation en entreprise, le support technique et les suivis de satisfactions étaient très utilisés. Le **bouche-à-oreilles** était aussi l'élément principal permettant de trouver des contrats et de nouveaux clients.

Les moyens de financement de l'entreprise à ses tous débuts étaient d'abord les fonds personnels des fondateurs. Maintenant, l'entreprise reçoit plusieurs subventions afin d'être en mesure de s'épanouir.

De plus, l'entreprise a prit la décision stratégique de se réorienter et de se positionner comme fournisseur de service pour les logiciels libres. De ce fait, l'entreprise ne conçoit plus de nouveaux logiciels, bien qu'elle offre toujours son logiciel de gestion de librairie. Son marketing a subi aussi certaines modifications en tant que fournisseurs de services, bien qu'il y ait des points communs avec les outils de communication marketing utilisés lorsqu'elle développait le logiciel de gestion de librairie. De plus, selon le directeur de développement des affaires de l'entreprise E, le marketing prend énormément de place dans l'entreprise, alors que ce dernier

permet de rapporter de nouveaux clients et de se créer une base de données toujours plus large.

- D'abord, le **marketing relationnel** prenait une grande place, alors que l'entreprise a bâti sa première clientèle grâce aux relations de ses fondateurs. En effet, le réseau de contact des fondateurs fut fondamental dans le développement de l'entreprise. Aussi, l'entreprise offrait de la formation en entreprise, ce qui la rapprochait de ses clients et lui permettait de tisser un lien de confiance entre les deux partis. Le service après-vente et le soutien technique étaient offerts, ce qui permettait de satisfaire amplement les clients et de plus, de connaître leurs besoins et préférences. L'entreprise met toujours autant d'ampleur sur le marketing relationnel avec les logiciels libres en participant à des **salons spécialisés**. De plus, le soutien technique est toujours offert en entreprise. Aussi, les enquêtes de satisfactions sont effectuées. Cela permet à l'entreprise de fidéliser sa clientèle.
- L'entreprise possède aussi depuis ses débuts un **plan marketing** précis décrivant les objectifs et les mesures à prendre pour les atteindre. Le plan marketing comprend aussi un **plan de communication** établi. Ce dernier évolue bien sûr avec les années qui passent.
- Le site **Internet** est aussi très important pour l'entreprise, qui a prit la décision de le revoir avec sa nouvelle stratégie orientée vers les logiciels libres. L'Internet a toujours été très important pour l'entreprise, qui croit énormément en cette méthode de communication qui lui permet de rejoindre un très grand nombre de personne. D'ailleurs, l'entreprise E est en mesure de concevoir une **base de données** en demandant aux visiteurs téléchargeant le manuel d'instruction de s'inscrire en soumettant leurs coordonnées. Par la suite, l'entreprise peut effectuer du **marketing viral** en communiquant avec ces clients et clients potentiels par courriel.

- Enfin, l'entreprise envoie des **communiqués de presse** à certains sites Internet spécialisés. Cela leur permet d'accroître leur visibilité. De plus, ils forment des **partenariats** avec des entreprises de renom afin d'augmenter leur notoriété («co-branding») et s'associe avec certains associations, ce qui met l'accent sur le «**branding**» de la compagnie.
- Le **référencement** est aussi très important pour l'entreprise, qui a passé de nombreuses heures à travailler cet élément clé dans le but d'apparaître en tête dans les moteurs de recherche.

Selon le directeur du développement des affaires de l'entreprise E, la combinaison optimale des outils de communication est «**le co-branding, le référencement et les salons.**» Parmi les trois éléments clés, il insiste sur l'efficacité du **co-branding**, qui serait selon ce dernier, l'outil de communication marketing le plus efficace pour son entreprise.

Pour conclure le cas de l'entreprise E, nous aimerions préciser que nous avons choisi de conserver cette entreprise parmi les cas étudiés lors de notre étude puisque cette entreprise a un cheminement très différent des autres. Nous pouvons cependant constater que les outils marketing utilisés présentement sont semblables à ceux utilisés par les entreprises étant demeurées dans le logiciel propriétaire. Il est cependant intéressant de rencontrer des entreprises ayant abandonné le projet du logiciel propriétaire pour une raison stratégique, alors qu'elle anticipe une augmentation de la place du logiciel libre sur le marché. Cela pourrait inspirer une étude ultérieure, sur l'importance croissante de ce type de logiciel. D'ailleurs, l'entreprise ayant œuvrée dans l'industrie du logiciel libre et propriétaire semble connaître les même difficultés dans les deux cas, soient les ressources humaines rarissimes, puisque hautement spécialisées.

Cas No.6 :

La dernière entreprise que nous avons rencontrée s'avère être complémentaire aux autres par le fait qu'elle est à la fois très différente des autres, tout en ayant parcouru des chemins communs. En effet, au tout début de sa création celle-ci développait un logiciel destiné aux entreprises québécoises. Effectivement, celui-ci servait à implanter la norme ISO9000 dans les entreprises. Par la suite, constatant que sa force se situait plutôt dans la programmation, l'entreprise s'est convertie en programmation sur mesure. Elle évolua éventuellement vers la réseautique, où elle continue de se perfectionner aujourd'hui. L'entreprise F fut créée par deux partenaires, un bachelier en commerce et un consultant en informatique. De plus, elle était autofinancée par les créateurs. Elle bénéficie maintenant de subventions et emploie vingt employés.

Créée en 1998, celle-ci ne possédait aucun plan marketing afin de promouvoir son logiciel, ni de plan de communication. Les diverses activités de promotions étaient déterminées au jour le jour et leurs répercussions n'étaient pas mesurées afin de connaître leur efficacité.

Nous trouvons intéressant d'inclure cette entreprise dans notre échantillon afin d'y apporter de la diversité et des expériences différentes. Après leur repositionnement, les créateurs ont choisi d'investir davantage dans le marketing, bien qu'effectué à l'externe. Ainsi, l'entreprise utilise maintenant plusieurs outils qui sont très semblables à ceux qui auraient pu lui être utiles lors de la commercialisation de leur logiciel. Les outils de communication marketing utilisés désormais sont les suivants :

- L'entreprise F considère de plus en plus la mise au point d'un blog et travaille à l'heure actuelle sur un newsletter. En effet, de plus en plus consciente de l'impact du **marketing viral** et de sa facilité d'accès, l'entreprise a pris la décision d'exploiter cette avenue pour augmenter la notoriété de son service.

- Pour la PME, le **marketing relationnel** est privilégié, alors que les rencontres avec les clients sont multipliées. De plus, ces rencontres permettent de tisser un lien de confiance entre les deux partis et de connaître les besoins évolutifs des clients. L'entreprise peut aussi aisément mesurer la satisfaction du client face au service offert.
- Le **site Internet** de l'entreprise est aussi très important. Celui-ci fut d'ailleurs récemment revampé afin d'être en accord avec l'image moderne et à la fine pointe de la technologie de l'entreprise. Celui-ci est aussi très fréquenté par les utilisateurs de la plateforme réseau offerte par l'entreprise.
- L'entreprise mise maintenant sur le «**branding**» en mettant l'emphase sur le nom du service qu'elle offre. Ainsi toutes les communications mettent l'emphase sur le nom du produit et ce dernier fut récemment enregistré afin d'éviter son appropriation par une entreprise concurrente.
- Bien que le budget marketing soit plus restreint que celui du développement du service, celui-ci prend de plus en plus de place. Afin d'augmenter la notoriété du service, l'entreprise n'hésite point à créer des **partenariats** avec des entreprises de logiciel, des consultants en informatique, etc.

Selon le fondateur de l'entreprise, le **marketing relationnel** et les **études de cas** (qui s'apparentent aussi au relationnel), seraient les deux outils les plus efficaces. En effet, le marketing relationnel renforcerait la fidélité du client et le **bouche-à-oreilles** positif, tandis que les **études de cas** augmenteraient la crédibilité de l'entreprise, puisqu'il s'agit de cas réels. Ainsi, l'insécurité des clients potentiels se verrait diminuée.

Enfin, le fondateur nous fit part de la plus grande difficulté rencontrée, soit de «trouver le bon marché cible et de développer les bons outils pour atteindre ce marché cible». Une difficulté qui s'avère partagée par l'entreprise de réseautique et

plusieurs entreprises de logiciel. Son conseil pour les futurs entrepreneurs dans le domaine de la haute technologie, ne pas se sous financer, ce qui pourrait nuire à la performance de l'entreprise.

5.3 «Benchmarking»

Après avoir présenté les cas étudiés plus haut, nous allons maintenant effectuer le «benchmarking». En premier lieu, nous devons identifier les variables qui entreront dans notre «benchmarking». Pour ce faire, nous suivrons les étapes de Vaziri (1992), de Camp (1989), de Fong, Cheng et Ho (1998) et de Gable, Fairhurst et Dickinson (1993), en les adaptant bien sûr à notre sujet et aux informations que nous détenons.

Première étape:

D'abord, établissons l'objectif de ce «benchmarking». Dans le cas de cette étude, nous désirons connaître les meilleures pratiques de communication marketing afin d'aider les entreprises québécoises de logiciels existantes, mais aussi les futurs entrepreneurs. «Identify what is it to benchmarked. Is it to be the product, the distribution system, pricing, or promotional strategies?» (Gable, Fairhurst et Dickinson, 1993, p. 59)

En second lieu, nous devons connaître qui sont nos consommateurs et quels sont leurs besoins. Dans le cas des entreprises rencontrées, les clients sont différents les uns des autres, mais partagent une caractéristique importante, ce sont tous des entreprises, puisque nous évoluons dans le domaine du «business-to-business». Ces clients bien particuliers désirent avant tout un produit hautement performant et un service à la clientèle efficace autant lors de la prise d'informations sur le produit lors du stade de préachat que lors du stade post-achat, soit le service après-vente.

Dans la situation de l'entreprise québécoise de logiciels, nous avons choisi de nous concentrer sur les outils de communication marketing les plus efficaces. Ainsi, nous tenterons de comparer les outils utilisés par les entreprises rencontrées avec les outils utilisés par les grandes entreprises ayant une grande expertise dans le domaine de la communication marketing. Nous pourrions donc aider les entreprises à aller chercher le client potentiel désireux d'un produit d'une qualité irréprochable et d'un service à la clientèle exemplaire.

Nous avons pu relever, grâce à nos entrevues, les outils généralement utilisés par les entreprises rencontrées. En effet, après avoir effectué six entrevues, nous avons constaté une certaine **convergence**, alors que les entreprises mentionnaient les mêmes outils de communication marketing. Ainsi, voici les outils de communication marketing les plus populaires chez les entreprises québécoises de logiciels rencontrées:

- Le marketing viral
- Le marketing relationnel et vente personnelle
- Le branding
- L'Internet (publicité Internet et le site Web)
- Le bouche-à-oreilles
- Les séminaires et les congrès
- Le co-branding
- Le référencement
- La publicité dans les magazines et journaux spécialisés
- Le communiqué de presse dans les magazines, journaux et sites Internet spécialisés.
- Les salons spécialisés
- La commandite
- Le télémarketing
- Études de cas (sur les clients actuels de l'entreprise)

En étudiant les cas présentés dans notre étude, nous avons pu relever les outils de communication marketing nommés comme étant les plus efficaces selon les gestionnaires rencontrés lors de nos entrevues.

Ainsi, puisque ces entreprises demeurent de taille petite à moyenne, le **bouche-à-oreilles** demeure, selon elles, l'outil le plus efficace. Le réseau de contact devient alors une ressource d'importance qui influence grandement le rendement de l'entreprise, ainsi que sa réputation.

Par la suite, le marketing **relationnel** prend une place de choix chez nos entreprises, qui privilégient un service exemplaire, un contact direct avec le client et un suivi afin de s'assurer de sa satisfaction, mais aussi pour le fidéliser. Les études de cas et les conférences furent aussi mentionnées. Ces outils peuvent s'apparenter au marketing relationnel alors qu'ils permettent de se rapprocher des clients et de tisser un lien de confiance avec ces derniers dans le but de favoriser leur loyauté.

La **publicité Internet** fut mentionnée par l'une des entreprises rencontrées. Il serait intéressant pour les entreprises québécoises de logiciels ayant les ressources financières adéquates d'utiliser cet outil qui prend de plus en plus d'importance.

De plus, une grande partie des entreprises rencontrées semblent bien intégrer le **marketing viral** comme outil de communication marketing au sein de leurs tentatives de promotions. Le «newsletter» est utilisé ou est envisagé par plusieurs d'entre elles, puisqu'il s'agit d'un moyen de communication marketing peu coûteux, rapide et selon les auteurs étudiés dans notre revue de littérature, efficace (voir *Le marketing viral*). Certaines entreprises considèrent même la création de vidéos promotionnelles afin de lancer une campagne de marketing viral.

Enfin, une entreprise a cité le «**co-branding**» comme étant un outil important et efficace pour son entreprise. Cet outil permet aux entreprises de partager les frais de promotion, ce qui peut s'avérer un avantage de taille pour les PME québécoise. Les partenariats judicieux peuvent aussi augmenter la crédibilité de l'entreprise (voir *Le «co-branding»*).

Les outils de communication marketing présentés ci-haut semblent être les plus efficaces selon les entreprises rencontrées. Les autres outils sont utilisés par les entreprises rencontrées, mais ne furent pas cités par les gestionnaires comme faisant partie des outils de communication marketing les plus efficaces.

Deuxième étape :

Cette étape consiste à comparer les entreprises rencontrées avec les entreprises les plus performantes au niveau de la communication marketing. Ainsi, nous pourrions relever les divers outils de communication marketing utilisés par ces entreprises et comparer leurs pratiques avec les pratiques des entreprises étudiées.

«One should bear in mind that the emphasis is on selecting those organizations exhibiting outstanding performance in the specific key quality characteristics and critical success factors so that causal relationship can be constructed to identify specific action items.» (Vaziri, 1992, tiré de Fong, Cheng et Ho, 1998, p.414)

Précisons que les entreprises plus performantes choisies pour le «benchmarking» ne doivent point être obligatoirement dans le même secteur d'activité. (Camp, 1989) Ainsi, les entreprises repères de cette étude ne seront pas nécessairement dans le domaine du logiciel.

Après avoir étudié les diverses possibilités, nous allons déterminer un nombre restreint d'entreprises de référence. En effet, selon Fong, Cheng et Ho (1998) et Vaziri (1992), nous devons restreindre le nombre d'entreprises choisies, soit entre trois et cinq.

Suite à l'étude des cas de nos entreprises, nous avons déterminé quelles entreprises sont actuellement des leaders dans le domaine de la communication marketing au niveau du business-to-business grâce aux suggestions d'experts de l'industrie québécoise du logiciel. Nos choix sont la compagnie Intel Corp., Hewlett-Packard et Adobe. Selon les experts de l'industrie rencontrés, ces entreprises sont

parvenues à tirer leur épingle du jeu en adoptant des stratégies de communication marketing gagnantes (Communication personnelle, 2009). Dans les prochaines pages, il sera question des outils de communication marketing les plus efficaces pour ces entreprises de renom.

Troisième étape :

Cette étape consiste à recueillir les données sur les entreprises choisies. Dans le cas de notre étude, nous avons recueilli nos données dans des articles de magazines et de journaux spécialisés. Après cette cueillette d'information, nous allons présenter les outils de communication marketing les plus favorables aux entreprises choisies et les comparer à ceux des entreprises québécoises rencontrées. Nous allons bien sûr intégrer les informations recueillies lors de notre revue de littérature afin d'enrichir notre étude.

Hewlett-Packard

Débutons par l'entreprise Hewlett-Packard, reconnue pour la qualité de ses produits. L'entreprise offre des produits tels que des ordinateurs, des imprimantes, etc. autant pour le consommateur final que pour les entreprises. Nous avons exploré les différents articles au sujet des stratégies de communication marketing de Hewlett-Packard en ce qui a trait au «business-to-business» afin de les comparer avec les entreprises québécoises rencontrées.

Dans les articles dédiés à Hewlett-Packard tels qu'indiqué ci-dessous, nous avons relevé trois principaux outils de leur communication marketing : le «**branding**», le **marketing relationnel et l'utilisation du «newsletter»**. Nous allons donc traiter de ces outils de communication marketing afin de démontrer leur efficacité.

Hewlett-Packard a compris depuis longtemps l'importance du «branding». C'est en constatant l'importance de diverses grandes marques de commerces qu'elle lança la campagne «You + HP» qui connut un vif succès auprès des consommateurs.

«Carleton S. "Carly" Fiorina has been trying to ramp up HP's marketing profile ever since she came aboard as CEO in 1999. She has already won accolades with a "+hp" business-to-business ad campaign, featuring partnerships with the likes of Dreamworks and the U.S. Postal Service. With this latest campaign, entitled "You+hp," Fiorina & Co. aim to transform HP into a vibrant consumer brand, much like Coca-Cola (KO) and Nike (NKE).» (Khermouch, 2003, p.1)

Ainsi, l'entreprise a créé un partenariat (co-branding) dans le but d'augmenter la notoriété de sa marque. Comme nous l'avons décrit dans la section «branding» de la revue de littérature, le taux d'incertitude peut être amoindri par une image de marque de commerce forte, synonyme de qualité. Hewlett-Packard gagne donc énormément à imposer sa marque comme gage de qualité et de service.

«To that end, HP shifted significant portions of its budget to creating branding work over individual product ads under Fiorina and Johnson since 2001. The two had drawn HP's corporate branding closer to Goodby, the agency responsible for setting the company's image and creative direction. Riney and other Publicis shops worldwide handled product work and other functions.» (Creamer et Cuneo, 2005, p.4)

Dans le cas des entreprises québécoises rencontrées, nous avons pu constater qu'elles utilisent le «branding» comme outils de communication marketing. Cependant, une seule l'a relevé comme étant l'un des outils de communication marketing les plus efficaces («co-branding»). Ces dernières utilisent généralement le «branding» en mettant l'accent sur leur nom ou logo d'entreprise ou de produit lors des différentes communications. Or, au-delà de cette technique, les gestionnaires rencontrés ne semblent pas conscients de l'importance de cet outil afin de contrer les incertitudes des consommateurs. Dans une industrie hautement compétitive et dans laquelle l'incertitude du consommateur demeure l'un des plus grands défis, nous croyons que le «branding» pourrait s'avérer un outil de

communication marketing clé afin de devenir ou encore de demeurer leader sur le marché.

Bien sûr, le «branding» peut être effectué par l'entremise de d'autres outils de communication marketing, si ces derniers mettent en valeur l'image de la marque.

«No single online marketing activity would adequately cover all of the IT professional's touch points, so the communication strategy needed to include a variety of marketing activities. Customers would need to be simultaneously exposed to 'push' and 'pull' marketing activities. 'Push' activities are messages designed to be pushed to the audience regardless of where they are in the purchasing cycle. 'Pull' are designed to dovetail messages into task-oriented activities - in this case to influence purchase (see table two). The 'push' activities were used to maintain brand saliency and presence in the market, while 'pull' activities maximized conversion. The 'push' activities would keep HP on the shopping list, while 'pull' activities would draw customers through to purchase.» (Brand Strategy, 2005, p.54)

Les outils de communication marketing utilisés par Hewlett-Packard, tels que le «newsletter» et le marketing relationnel permettent aussi de renforcer le «branding» de l'entreprise. À travers les diverses communications, le nom de l'entreprise devient de plus en plus fort, diminuant les craintes pouvant survenir chez le consommateur.

Dans le cas de HP, l'entreprise a utilisé, en plus de marketing relationnel et du «newsletter», la publicité Internet. En effet, des bannières furent mises en ligne afin de promouvoir les différents produits Hewlett-Packard auprès des consommateurs. (Brand Strategy, 2005, p.54)

Dans le cas des entreprises québécoises de logiciels rencontrées, l'utilisation de la publicité Internet n'était pas tellement répandue (une entreprise seulement). En effet, bien que les entreprises utilisent l'Internet pour promouvoir leurs produits, cette promotion s'effectue, dans la majorité des cas, à travers leurs propres sites Internet. Il serait donc intéressant de tenter l'utilisation de cet outil de communication marketing afin de créer un engouement pour la marque et de rehausser l'image de

marque de l'entreprise. Bien sûr, puisque notre étude porte sur des entreprises évoluant dans le domaine du «business-to-business», ces bannières ou autre publicité Internet se doivent d'être mises en ligne sur des sites Web ciblés afin de toucher directement la clientèle cible.

«The internet has become a critical communications channel for HP's B2B marketing activities. To sustain market leadership in PCs across Europe, Africa and the Middle East, we must constantly find new, more efficient ways to manage customer relationships and generate demand for our products and services.» (Brand Strategy, 2005, p.54)

Aussi, en plus du «branding», l'entreprise Hewlett-Packard est reconnue pour la qualité de son marketing relationnel. En effet, cette dernière mise sur l'importance de la relation avec le client qui semble porter fruit.

«THE "VOICE OF the customer" means more to Hewlett-Packard Co. than just a marketing consulting catchphrase. It's the first step in an evolving opt-in marketing methodology that is showing big returns for the farreaching \$90 billion business technology giant. HP has begun to undertake "voice of the customer" studies before managers even begin to craft email communications to customers. Each case is different, but that research can include talking to current and prospective customers, and HP's sales reps, engineers and other departmental personnel, as well as crunching numbers and surfing the Web for insights.» (Bulik, 2006, p.59)

Dans le cas des entreprises québécoises rencontrées, ces dernières ont toutes nommé le marketing relationnel comme étant l'un des outils les plus performants. Elles l'exercent à travers un service à la clientèle efficace et un contact direct avec les consommateurs. Nous pouvons croire que les entreprises rencontrées possèdent l'un des éléments clés pour demeurer «leaders» sur leur marché. Le service après-vente, les enquêtes de satisfaction et les divers séminaires permettent aux entreprises de tisser des liens solides avec leur clientèle.

Dans le cas de Hewlett-Packard, l'emphase sur le marketing relationnel a permis à l'entreprise de bien connaître les besoins des consommateurs cibles. Ainsi, il est

plus facile de bien répondre à ces besoins particuliers et de diminuer les risques d'échec attribuables au lancement de nouveaux produits.

«The indoctrination began several years ago when HP began to shift marketing strategy away from a pure sales focus to that of a customer relationship one. While HP is still interested in making sales, the new thinking conveys that the best way to make sales is by building great relationships. "We want to be trusted partners for our customers. In order to do that, we can't have transactional relationships," Dawson said. "We've developed a whole new way of thinking. One element of that is how we go to market." That go-to-market strategy begins by looking at each customer's "pain points" and then developing products and solutions to address those problems, he said, versus "the old way, which was, "We've got a great product, let's go tell everyone about it."» (Bulik, 2006, p.59)

Enfin, l'entreprise Hewlett-Packard met l'emphase sur la relation avec le client en permettant à ces derniers d'entrer facilement en contact avec le service à la clientèle. De cette façon, les consommateurs peuvent obtenir de l'aide afin de choisir un produit ou encore afin de régler certains problèmes reliés à leur achat. Le service à la clientèle est une stratégie de taille afin de se positionner en tête de la concurrence pour une entreprise internationale telle que HP. Des centres d'appels ont ainsi été instaurés afin que chaque consommateur potentiel ayant été en contact avec une publicité de Hewlett-Packard, puissent obtenir de l'aide facilement et efficacement. (Lim, 2008, p.14)

Le dernier outil de communication marketing principal de Hewlett-Packard au niveau du business-to-business s'avère être le «newsletter». Cet outil, utilisé aussi par la plupart des entreprises rencontrées lors de notre étude et mentionné comme l'un des plus performants, est de plus en plus populaire. En effet, il s'agit d'une méthode économique et rapide de contacter ses clients actuels pour leur faire part, par exemple, d'une promotion ou d'une mise à jour. Or, en plus de contacter les clients actuels de l'entreprise, l'utilisateur du «newsletter» peut aussi contacter sa clientèle potentielle.

«The extra time and work have paid off. For HP, the specialized newsletter "Technology at Work" has been especially successful at targeting customers and building business. The e-mail newsletters go out monthly to more than 3 million HP customers and prospects who have answered some or many questions about their business needs to get an individually tailored message. Forrester Research analyst Shar VanBoskirk estimates that "Technology at Work" influences some \$100 million in revenue. She profiled "Technology at Work" as an e-mail marketing best practices case study and said it is a "good model for b-to-b marketers" with its "emphasis on deep customer research, relentless testing and continual improvement."» (Bulik, 2006, p.59)

Il est intéressant de constater qu'en plus d'envoyer un «newsletter» à sa clientèle actuelle et potentielle, Hewlett-Packard personnalise ces derniers afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de leurs clients. Cette idée pourrait s'avérer très utile pour les entreprises québécoises de logiciels, qui produisent souvent plus d'un type de logiciel. En effet, ces dernières gagneraient à personnaliser leurs «newsletters» pour répondre aux besoins des utilisateurs actuels et futurs de leurs différents produits.

«Other smaller, and more targeted e-mail marketing efforts at HP have also met with success using "voice of the customer." One standout example began some 18 months ago when HP executives asked sales representatives in its health care division to put together a list of potential client companies and the executive there with whom they would most like to meet. The marketing department used targeted data to craft a compelling e-mail with a wry (and literal) description of industry pain points to about 100 of those executives. Forty-four agreed to an initial face-to-face meeting with a sales representative. Even more positive, those meetings and ensuing relationships resulted in \$15 million worth of new business, Dawson said.» (Bulik, 2006, p.59)

De plus, l'efficacité du «newsletter» chez HP provient aussi du fait que la personnalisation du message avec des suggestions sur les produits et des solutions personnalisées permet aux entreprises de résoudre certains problèmes quotidiens. Celles-ci sont alors plus enclines à s'inscrire à l'envoi de ces mensuels, mais aussi à en faire part à leur entourage.

«HEWLETT-PACKARD Co. is claiming success in its ongoing campaign to increase customer satisfaction and per-buyer sales through the use of personalized e-mail newsletters. The 4.5 million opt-in subscribers to HP's targeted newsletters are as much as five times more likely to click through to the company's Web site than are recipients of HP's generic, one-off e-mail alerts. Collectively, the former group spends about \$60 million a month at hp.com, said Stephanie Acker-Moy, VP-Internet and marketing services for HP's e-business, customer and sales operations unit.» (McEvoy, 2005, p.34)

En conséquence au succès du «newsletter», les ventes de l'entreprise ont bondies; les visites de leur site Internet ont augmentées, la notoriété de la marque s'est accrue et la relation avec le client s'est solidifiée.

Nous pouvons donc conclure que tous ces outils de communication marketing s'influencent mutuellement. Les entreprises québécoises ne peuvent que gagner à solidifier leur image de marque par le «branding». De plus, ces dernières pourraient modifier leur «newsletter» en créant des versions personnalisées qui augmenteraient l'intérêt du lecteur, mais aussi les possibilités d'achat suite à la réception de ce dernier. Enfin, puisque les entreprises rencontrées sont de petites ou moyennes tailles, celles-ci connaissent déjà l'importance du marketing relationnel. Elle l'emploie depuis leurs débuts, puisque cet outil leur a permis de conquérir leur clientèle. Cependant, il est important de souligner que même les multinationales, telle que Hewlett-Packard, utilisent ce type d'outil de communication marketing. Cela confirme le fait que la fidélisation du client est primordiale dans cette industrie hautement compétitive et que la relation avec le client permet de conserver cette loyauté.

Adobe Systems Inc.

La deuxième entreprise choisie est Adobe Systems Inc., une entreprise de logiciel œuvrant au niveau international. Dans la littérature, nous avons relevé deux outils de communication marketing prédominants au niveau du business-to-business. Le

premier étant, tout comme Hewlett-Packard, le **marketing relationnel**, qui semble prendre une importance majeure chez la plupart des entreprises. Le deuxième, l'utilisation de l'**Internet** (site Internet et publicité Internet), un outil aussi présent chez les entreprises rencontrées, mais non mentionné comme étant l'un des outils les plus performants.

D'abord, le marketing relationnel prend une très grande place pour Adobe Systems Inc. En effet, l'entreprise a choisi de diriger son attention sur le consommateur, puisqu'il s'agit dorénavant d'un élément clé afin de subsister dans cet environnement hautement compétitif.

«Ewert, who joined Adobe three months ago, was previously a consultant at Enterprise Performance, where he specialized in change management processes. "The leadership at Adobe wanted to get ahead of the curve and have a formalized, centralized role that would be responsible for cross-functional operations," he said. "It is about formalizing the role of the analytical component of marketing." Ewert is responsible for five main areas: marketing planning, measurement, marketing process management, knowledge management, and infrastructure and technology. "Like a lot of companies coming out of the bubble and the burst of the bubble, Adobe has a renewed focus on the customer," he said. "We need to measure that on a regular and ongoing basis.» (Maddox, 2005, p.3)

Nous pouvons constater la convergence des outils de communication marketing des entreprises, alors que toutes les entreprises étudiées sont conscientes du pouvoir du marketing relationnel sur leur réussite. Il est cependant important de considérer que le marketing relationnel devient plus complexe lorsque l'entreprise prend de l'ampleur. Or, il n'en demeure pas moins d'une importance considérable, alors que la relation avec le client entraîne la fidélisation de ce dernier.

Adobe Systems Inc. utilise un centre d'appel afin de faciliter les contacts avec les clients. Il en résulte une meilleure communication entre l'entreprise et le consommateur, ce qui entraîne une augmentation des ventes et la fidélité des clients satisfaits.

«Adobe also is benefiting from direct sales being generated by the new call center effort. Reps are able to process orders and have software sent to companies, whether they be designers, print shops, or advertising agencies. In all, Adobe estimates it has cultivated 150,000 total new customers in 1996 through the new call center operation, and expects that number to increase in the coming years. "American companies like Adobe are finding that call centers are an effective way to enter European markets," says Ken McGinness, vice president for international business development at British Telecom. "They are able to target a more loyal customer."» (Yarbrough, 1997, p.60)

Il est évident que les entreprises québécoises de logiciel de petites ou moyennes tailles n'ont pas les ressources financières nécessaires afin de créer un centre d'appel. La plupart du temps, ces entreprises désignent certains employés, par exemple des ingénieurs, afin de répondre aux questions des consommateurs actuels et potentiels. Nous devons préciser que l'importance se trouve dans la qualité de l'aide apportée aux clients et dans la facilité d'accès à cette ressource.

Nous avons aussi relevé l'importance de l'Internet pour Adobe Systems Inc. En effet, l'entreprise porte beaucoup d'attention au site Web, car en plus d'être utile afin de garder contact avec la clientèle, il permet de promouvoir les produits offerts par l'entreprise. «"Companies today must leverage the Web as a means of staying competitive, innovative, and in-touch with their customers," said Jim Guerard, vice president of product management, Web and Video Solutions for Adobe.» (Business Wire, 2006, p.1).

Ainsi, Adobe Systems Inc. a revampé son site Internet dans l'objectif d'attirer des visites plus nombreuses sur ce dernier. Nous pouvons donc découvrir de nombreux outils interactifs, des démonstrations et des informations supplémentaires sur les produits.

«Blitz has played a key role in providing online elements that will help our customers understand and experience how we have taken Acrobat 9 to the next level, said John Travis, vice president of Brand Marketing, Adobe. With animations, feature demos, and interactive video pods, Blitz has created an experience that will help us effectively inform knowledge workers across industries about the new features and benefits of Acrobat 9. (Wireless News, 2008)

Un site Internet moderne facilitant la navigation est aussi indispensable pour une entreprise désireuse de vendre leurs logiciels en ligne comme il est le cas pour Adobe Systems Inc. :

«At an analyst briefing held Oct. 30, Adobe outlined its new e-commerce strategy, designed to boost growth by 20 percent in 2000. The strategy includes a revamp of the adobe.com Web site, a move to drive down costs by selling its entire product line over the Internet and the creation of a portal for the more than 9 million monthly visitors that touch down on its Web site. Rather than just using it to promote its own products, Adobe is creating a site that includes content and five examples of work that other publishers have done to create a compelling ecommerce site, as well as applications users can access to easily create ad banners and improve their Web graphics. Gloria Chen, director of Adobe's new e-business development division, said once fast Internet access is more widely available, companies will be able to use compelling graphics and design elements to compete for customer eyeballs. That's when, Adobe believes, there will be greater demand for its products and increased traffic to its Web site.» (Rodriguez, 1999, p.1)

Nous avons pu constater que certaines des entreprises rencontrées remarquent de plus en plus l'influence du site Web sur leur entreprise. Certaines d'entre elles venaient tout juste de revamp leur site Web ou envisageaient d'effectuer des modifications dans un avenir proche. Ces modifications consistaient à faciliter les recherches de produits, à améliorer l'interface du site Internet et à mettre en place une base de données afin d'être en mesure de conserver l'identité des clients et clients potentiels.

Enfin, encore une fois nous pouvons constater que les deux outils sont inter reliés, alors que le site Web permet de faciliter les contacts avec les clients, ce qui améliore la relation entre l'entreprise et le consommateur.

Intel

Nous avons enfin choisi la compagnie Intel Corp. Comme troisième entreprise de référence, puisque cette dernière s'avère très différente de Hewlett-Packard et de Adobe Systems Inc. En effet, l'entreprise Intel Corp. a comme stratégie première le «**Ingredient Branding**» (voir la section «Branding») qui est particulièrement efficace pour l'entreprise. De plus, elle utilise d'autres outils de communication marketing tels que **l'Internet, les magazines et journaux spécialisés, les conférences et le marketing relationnel**. Dans les prochaines pages de ce mémoire, nous présenterons ces outils de communication marketing qui pourraient aussi être efficaces pour les entreprises québécoises de logiciels.

Débutons avec le «Ingredient Branding» qui est l'outil le plus distinctif de la communication marketing de Intel Corp. Le «co-branding» est un excellent outil afin d'augmenter la valeur de son produit. Effectivement, il n'est pas surprenant que cette situation soit fréquente dans le domaine de la haute technologie. Le «co-branding» permet d'acquérir une crédibilité plus forte lorsque ce partenariat est effectué efficacement. Dans le cas de Intel, en s'associant avec des entreprises de renom tels IBM et Compaq, la compagnie a réussi à se tailler un place de choix à un point tel que les acheteurs d'ordinateurs exigent maintenant sa présence dans les produits.

«By linking its chip to household names like IBM and Compaq, the company gained recognition with PC buyers, notes David Aaker, a professor of marketing strategy at the University of California, Berkeley. It planted the lasting impression that Intel makes something worth paying more for, says Aaker, author of *Managing Brand Equity* (Free Press, 1991). This leapfrog strategy of marketing to the end user has since worked so well that PC buyers now ask for Intel.» (Arnott, 1994, p.78)

Cette stratégie de communication marketing est intéressante pour les entreprises québécoises de logiciels, car en créant un partenariat avec une entreprise de renom, elles se garantissent une plus grande reconnaissance. Cela augmentera la notoriété de leur marque de commerce, mais aussi la crédibilité qu'elles auront auprès des acheteurs potentiels. Les acheteurs seront donc prêts à déboursier une plus grande somme en échange d'une certaine «garantie de qualité». Certains partenariats sont possibles avec des fournisseurs de systèmes d'exploitations tels que Microsoft ou encore IBM. Leur renommée permet une diminution de l'incertitude chez l'acheteur potentiel. Cette association peut aussi conduire à un partenariat lors de la promotion du produit.

«Industrial ingredient branding, says Green, adds an element of "quality predictability"--a critical selling point when the buyer or specifier's job may swing on the outcome of the purchase. Most industrial companies that succeed at creating demand for their brand do it through business-to-business advertising, since few have the resources to conduct a full-tilt, Intel-scale brand awareness program.» (Arnott, 1994, p.78)

Enfin, bien que le «co-branding» n'ait été mentionné que par une seule des entreprises rencontrées, nous pouvons établir son efficacité en observant des entreprises comme Intel Corp. qui ont su tirer leur épingle du jeu dans un environnement hautement compétitif. Cette stratégie, utilisée en haute technologie afin de gagner de la crédibilité, est utilisée aussi dans bien d'autres secteurs d'activité et a fait ses preuves depuis longtemps déjà. (Arnott, 1994)

«Ingredient branding is «a very clever dual approach that works for everybody involved,» says Anita Hersh, president of brand-identity consulting firm Lister Butler. She points to other successful users of the technique, such as Dolby, whose sound systems are advertised in ads for movies playing at theaters equipped with its technology, and DuPont, which brands the fibers that are a high-profile «ingredient» in clothing and carpet. Ingredient branding can work even for down-and-dirty industrial products-ones whose end products aren't even bought by consumers. Chuck Green, director of integrated marketing at business-to-business advertising agency Anderson & Lembke in New York, says, «If you were buying an air system for a building, the brand name on the compressor would influence your purchase, he says».» (Arnott, 1994, p.78)

En plus du «ingrédient branding», Intel insiste beaucoup, tout comme Adobe Systems Inc et Hewlett-Packard, sur le marketing relationnel. Cependant, Intel Corp. utilise cet outil de communication marketing de façon plus distinctive, en utilisant les histoires de succès réelles de ses consommateurs afin de promouvoir leurs produits. Cela permet à l'entreprise de se rapprocher de ses clients, tout en «prouvant» l'efficacité de ses produits.

«Intel may be famous for its "Intel inside" logo and the image of workers wearing astronaut-like bunny suits, but its latest business-to-business marketing effort focuses on its customers' success stories."The idea was to capture the breadth of Intel's technology and demonstrate the positive impact it has on business," says Scan Connolly, worldwide advertising manager. "Whether the technology resulted in greater productivity, a competitive advantage, or better customer service, all these examples are demonstrated through stories told by actual companies that've deployed Intel technology."» (Chang, 2006, p.13)

D'ailleurs, l'entreprise F a mentionné l'étude de cas parmi les outils de communication marketing les plus performants pour son entreprise. En effet, en plus de permettre à l'entreprise de se rapprocher de sa clientèle. Cette dernière augmente sa crédibilité en présentant des cas réels. Cette pratique pourrait être très intéressante pour les entreprises québécoises de logiciels, car celle-ci n'est pas particulièrement coûteuse et augmente la confiance des consommateurs face au produit.

Aussi, plusieurs des entreprises rencontrées ont mentionné les conférences (que nous avons reliées avec le marketing relationnel) comme outil de communication marketing utilisé. En faisant des recherches sur Intel Corp. nous avons découvert que cet outil sert très bien l'entreprise. En effet, cette dernière présente des conférences spécialement conçues pour les petites entreprises qui utilisent ses produits. Cet outil de communication marketing permet de faire la promotion du produit tout en se rapprochant de leur clientèle. Les entreprises présentant des conférences ont la chance de côtoyer sur une base régulière leurs clients qui profitent de cette occasion pour exprimer leurs besoins.

«Intel also launched a conference series last year in eight cities to teach small businesses about technology. The series was so popular that Intel is hosting 16 educational sessions this year and has expanded the program into China. For small businesses that are more sophisticated in the use of technology, Intel this year will offer a more advanced technology "boot camp," showing small businesses how to choose the best technology products for their needs. Intel also developed a simulation center in which small businesses can try out technology. In addition, it offers an online tool on its Web site to help small businesses select technology solutions.» (Maddox, 2006, p.38)

De plus, ces conférences permettent aux utilisateurs d'être plus à l'aise avec le produit. Ce qui entraîne la fidélité du consommateur, puisque celui-ci est moins enclin à acheter un produit du concurrent, car les coûts engendrés par ce changement peuvent s'avérer élevés. En effet, le réapprentissage d'un nouveau logiciel peut occasionner une perte de temps et d'argent considérable pour une entreprise.

En plus des différents outils de communication marketing cités plus haut, l'entreprise Intel Corp. est consciente de l'étendue de la portée de l'Internet. Ainsi, selon Maddox (2005), l'entreprise utilise de plus en plus l'Internet comme moyen de communication, alors qu'en 2005, celle-ci planifiait déjà une augmentation significative de son budget de communication en ligne.

«Intel plans to develop more microsites that provide interactive experiences for users, including audio and video, and offering multiple paths of interaction to answer customer questions, provide product information and solve problems.» (Maddox, 2005, p. 28)

Bien que non mentionnés parmi les outils de communication les plus performants pour la plupart des entreprises rencontrées, le site Internet et la publicité Internet (une seule l'ayant reconnue comme très efficace) demeurent une voie très intéressante pour les entreprises de logiciels. L'Internet permet de joindre bon nombre de personnes rapidement et de créer sa propre image de marque par le biais du site Web de l'entreprise.

Enfin, Intel Corp. utilise les magazines et journaux spécialisés afin de promouvoir leurs produits. Leur campagne publicitaire très efficace selon Callahan (2002), consistait à de la publicité dans des journaux et magazines ciblés. En effet, ces derniers sont consultés par des lecteurs susceptibles de présenter de l'intérêt pour leurs produits.

«Currently the campaign is running in newspapers such as The New York Times and The Wall Street Journal and magazines such as the New Yorker. Visuals in the print ads show microscopic views of microprocessors, with accompanying headlines such as, "Can a company that doesn't make computers change the course of computing history?" The implied answer is "Yes."» (Callahan, 2002, p.12)

La publicité dans les magazines et les journaux est utilisée par certaines des entreprises rencontrées. Cependant, elle demeure un outil de communication marketing coûteux pour une entreprise de petite ou de moyenne taille. Cependant, les coûts peuvent être partagés dans le cas d'un partenariat avec une autre entreprise. Le «co-branding» peut permettre à deux entreprises de partager les frais d'une campagne de publicité ciblée dans les magazines et les journaux. Il est cependant important de préciser que ces magazines et journaux doivent être judicieusement choisis afin de bien rejoindre la clientèle cible.

En conclusion, en relevant les outils de communication marketing utilisés par ces grandes entreprises, nous pourrions aider les entreprises québécoises de logiciels à choisir ceux qui sont les plus performants. Les outils relevés dans la littérature, soient le marketing relationnel, le marketing viral, l'Internet, les conférences, la publicité magazine et dans les journaux et enfin le «branding» permettent de croire à une certaine convergence des outils de communication marketing utilisés par ces multinationales. Les écrits à propos de ces outils de communication marketing sont très révélateurs de l'efficacité de ces derniers. Les entreprises québécoises de logiciels gagneront à utiliser ces outils ayant déjà fait leurs preuves comme moyen de communication marketing. Ceux-ci leur permettront de bien investir les ressources financières de leur entreprise, mais aussi le temps nécessaire à l'accomplissement de leurs projets. D'ailleurs, il serait intéressant pour les entreprises québécoises d'effectuer régulièrement un «benchmarking» afin de connaître les pratiques des «leaders» de leur industrie et ce, pour tous les secteurs d'activités de leur entreprise.

CHAPITRE VI

Discussion et conclusion

6.1 Discussion et conclusion

En conclusion, notre étude exploratoire a permis de dresser un portrait de l'industrie québécoise de la haute technologie en présentant les divers aspects importants et ce, surtout au niveau marketing. Par la suite, nous avons présenté un portrait de la communication marketing du logiciel en détaillant certains outils relevés lors de notre revue de littérature. Notre étude nous a permis de dégager six outils de communication marketing au «business-to-business» dont la performance est illustrée grâce aux exemples concrets relevés dans la littérature au sujet d'entreprises de renom tels Intel Corp., Hewlett-Packard et Adobe Systems Inc. Nous sommes convaincus que les outils de communication marketing relevés dans notre étude sont applicables pour les entreprises québécoises de logiciels. Bien sûr, dans la mesure où ces outils de communication marketing sont adaptés selon les ressources de l'entreprise.

Nous croyons que cette étude a permis de dégager les outils de communication marketing les plus performants au «business-to-business». En effet, par l'approche de l'étude de cas et du «benchmarking», nous avons réussi à dégager les meilleures pratiques en communication marketing pouvant être adoptées par les entreprises québécoises de logiciels. Ainsi, les entreprises québécoises de logiciels pourront profiter de cette étude en concentrant leurs ressources vers les outils présentés dans ce mémoire. Cela entraînera une augmentation des chances de succès pour ces entreprises, sachant que la concurrence est de plus en plus forte et que celles-ci doivent concentrer leur énergie dans des stratégies gagnantes.

Notre étude, enrichie par la rencontre de six entreprises québécoises œuvrant ou ayant œuvré dans l'industrie du logiciel au «business-to-business», nous a permis de conclure que certains outils de communication marketing étaient plus performants que d'autres et pouvaient aisément être adoptés par les entreprises québécoises de petites ou de moyennes tailles œuvrant dans l'industrie du logiciel. Notre étude permettra aux entreprises de cibler efficacement les outils de communication marketing leur permettant d'atteindre leur clientèle cible afin de devenir un «leader» sur le marché du logiciel.

Puisqu'il n'existe encore que peu d'étude sur ce sujet, nous sommes convaincus de l'apport de notre étude dans l'industrie québécoise du logiciel. Nous recommandons aux entreprises québécoises de logiciels d'utiliser les outils de communication marketing ayant été soulevés lors de notre «benchmarking» afin de favoriser leurs chances de succès sur le marché local et international.

Les outils de communications marketing dégagés lors de notre analyse peuvent être adaptés par les entreprises québécoises de logiciels afin de les utiliser efficacement. Nous proposons d'abord l'utilisation du «newsletter» de façon plus efficace en personnalisant ce dernier selon la clientèle ciblée et le produit à promouvoir. Cet outil fut mentionné par la plupart des entreprises rencontrées, mais les gestionnaires n'ont point mentionné la personnalisation afin d'atteindre un maximum de clients potentiels.

Aussi, nous tenons à insister sur l'importance du marketing relationnel et ce, même si l'entreprise prend de l'expansion. Selon les articles étudiés lors de notre recherche, le marketing relationnel semble être la clé du succès des entreprises et ce, peu importe leurs tailles. Le service à la clientèle se doit de demeurer exemplaire et les actions prises afin de fidéliser la clientèle doivent se multiplier. Le marketing relationnel est un outil pouvant être mis à profit dans plusieurs situations. Les entreprises peuvent donc profiter de conférences, de salons, de démonstrations, de leur service après-vente, etc. afin de renforcer le lien les unissant à leurs clients.

Nous avons aussi constaté que les études présentant des cas réels de consommateurs satisfaits peuvent s'avérer très efficaces afin de créer un lien de confiance entre l'entreprise et le client. Cet outil (l'étude de cas) pourrait être intéressant pour les entreprises québécoises de logiciels, alors qu'il s'agit d'une méthode peu coûteuse.

Aussi, nous insistons sur l'importance de l'image de la marque pour l'entreprise québécoise de logiciels. Synonyme de qualité, un nom fort permet la fidélisation et la confiance du consommateur envers l'entreprise. L'entreprise peut utiliser le «branding» de multiples façons adaptées à ses ressources et à ses besoins. Le «co-branding» est approprié pour les PME de logiciels afin de partager les coûts reliés à la publicité par exemple dans les magazines et les journaux spécialisés, mais aussi pour augmenter leur crédibilité sur le marché.

Nous tenons aussi à mettre l'emphase sur l'importance du site Internet pour les entreprises, alors que ce dernier devient de plus en plus important pour le consommateur. Le site Web devient le portail de l'entreprise afin de présenter leurs produits au niveau local et international. Il permet aussi de présenter l'image de l'entreprise. Il se doit donc d'être facile d'utilisation et de représenter efficacement l'image de l'entreprise. Enfin, il permet de garder contact avec les consommateurs et d'assurer le service après-vente par le biais du support Internet souvent présent sur les sites d'entreprises.

Nous concluons enfin que le «branding, le marketing relationnel, le marketing viral, l'Internet, les conférences, les journaux et magazines spécialisés sont les outils de communication marketing les plus performants et devraient être adoptés par les entreprises québécoises de logiciels.

6.2 Limites de notre recherche

Dans le cadre de notre étude, nous avons dû taire l'identité des entreprises rencontrées afin de protéger les informations confidentielles. De ce fait, certaines informations n'ont pu être divulguées dans la présentation de nos cas. Les informations sur la concurrence ou sur la clientèle actuelle de l'entreprise sont donc absentes de notre analyse et ces sujets ne furent décrits que de façon générale. Or, il n'en demeure pas moins que lors d'un véritable «benchmarking» effectué en entreprise, ces informations deviennent cruciales afin d'arriver à des résultats réalistes.

De plus, il se peut que la véracité des informations recueillies ne soit pas totale, alors que certains gestionnaires auraient pu ressentir une certaine «pression sociale». Ainsi, certains gestionnaires auraient pu enjoliver la réalité en assurant l'utilisation de certains outils de communication marketing qui ne sont pas employés ou encore en promettant une performance supérieure à la performance réelle. Cela peut alors entraîner une certaine marge d'erreur dans les résultats. Cependant, nous avons tenté d'équilibrer les résultats avec la revue de littérature effectuée.

Aussi, certains répondants n'ont pu répondre à toutes les questions de notre questionnaire. Ainsi, certaines questions n'ont pas été abordées par toutes les entreprises.

Enfin, dû au nombre restreint de notre échantillon, nous devons être prudents quant à nos conclusions. Il serait intéressant de pousser cette étude à un nombre plus important d'entreprises afin de connaître les besoins réels des entreprises québécoises de logiciels.

6.3 Pistes de recherches futures

Notre étude est basée sur les entreprises québécoises seulement. Il serait intéressant d'étendre cette recherche sur une plus grande partie du territoire canadien. De plus, il serait intéressant d'effectuer une étude comparative entre les entreprises canadiennes de logiciel et les entreprises européennes ou américaines de logiciels par exemple. En plus de présenter les différences entre les divers outils de communication marketing et leur efficacité, cela pourrait aider les entreprises dans le choix des outils de communication marketing lors de leurs tentatives d'internationalisation.

Nous croyons que l'utilisation d'un sondage auprès d'un échantillon aléatoire d'entreprises québécoises de logiciels pourrait s'avérer une bonne piste de recherche dans le but d'utiliser une approche quantitative par sondage.

Nous croyons intéressant aussi de présenter, comme piste de recherche future, le logiciel libre. En effet, ce dernier semble prendre de plus en plus d'expansion dans l'Univers du logiciel et ce, à un niveau international. Il serait intéressant de comparer les divers aspects, avantages et désavantages et les outils de communication marketing du logiciel libre, comparativement au logiciel propriétaire.

APPENDICE A

GUIDE D'ENTREVUE EN ENTREPRISE



Guide d'entrevue auprès des entreprises québécoises de haute technologie.

Projet : La communication marketing des PME québécoises logiciels

Université du Québec à Montréal – École des Sciences de la gestion

Durée : 60 minutes

Intervieweur : Mariane Cossette-Bacon

Nom : _____

Fonction : _____

Nom de l'organisation : _____

Heure, date et lieu de l'entrevue : _____

Section 1 : L'entreprise

1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?

2. Quelle est la date de création de votre entreprise?

3. Quel est le profil du ou des propriétaires de l'entreprise (âge, scolarité, expérience)?

4. Quelles étaient les conditions particulières qui vous ont incités à créer votre entreprise?

5. Combien d'employés faisaient partie de l'entreprise à ses débuts?

6. Combien d'employés font partie de l'entreprise à l'heure actuelle?

7. Dressez un portrait de la structure de votre entreprise.

8. Quels sont, selon vous, les enjeux de l'industrie du logiciel au Québec?

9. Avez-vous fait partie ou faites-vous partie d'un incubateur? Si oui, pourquoi?

10. Avez-vous ou faites vous partie d'un cluster? Si oui, pourquoi?

11. Quels étaient vos moyens de financement à vos débuts?

12. Quels sont vos moyens de financement actuels?

13. Créez-vous des partenariats? Si oui, quels types? Décrivez.

14. Pourriez-vous dessiner l'organigramme de votre entreprise?

Section 2 : Les phases de l'entreprise

15. Quelles furent les principales phases de développement de votre entreprise?
Quelles furent les caractéristiques propres à chacune de ces phases?

16. Vous êtes-vous inspiré de modèles d'affaires existants ou d'entreprises afin
de développer votre entreprise? Si oui, lesquels?

17. Quelles furent les difficultés rencontrées à vos débuts?

18. Quelles sont vos difficultés actuelles?

19. Quelle est, selon votre expérience, la clé du succès d'une PME de logiciel au
Québec?

20. Quelles sont, selon vous, les erreurs à éviter pour les futurs entrepreneurs désirant créer une entreprise de logiciel? Quels conseils donneriez-vous?

Section 3 : La concurrence et consommateurs

21. Qui sont, selon vous, vos concurrents?

22. En quoi vous démarquez-vous de la concurrence?

23. Dressez un portrait de vos consommateurs cible?

24. Qui sont vos clients principaux?

25. Connaissez-vous les besoins de vos clients? Quels sont-ils?

Section 4 : Le produit

26. Quelle est votre offre de produit et quelle est votre expertise technologique?

27. Quelles sont les spécifications du produit offert par votre entreprise?

28. À sa création le produit que vous offrez était-il déjà existant ou s'agit-il d'une innovation?

29. En quoi votre produit se démarque-t-il des produits concurrents?

Section 5 : La communication marketing

30. Quelle est, selon vous, l'importance du marketing dans une entreprise?

31. Quelle est la place du marketing dans votre organisation?

32. Avez-vous un plan marketing? Si oui, est-ce qu'un plan de communication fait partie de votre plan marketing? Décrivez.

33. Est-ce que les objectifs de communication sont bien définis dans votre plan?
Quels sont-ils?

34. Quel est l'ordre chronologique des moyens de communications marketing utilisés depuis vos débuts?

35. Quels outils de communication marketing utilisez-vous actuellement? De quelle façon sont-ils utilisés?

36. Votre budget marketing est plus petit, égal ou plus grand que votre budget de recherche et développement? Quel est-il?

37. Quels sont les médias utilisés (Télévision, radio, affichage, magazines, Internet)?

38. Mettez-vous sur le «branding»? Quelle est l'importance du nom et de l'image de votre marque? Quelles actions prenez-vous pour en augmenter la notoriété?

39. Quelle est l'importance du site Web de votre entreprise? Quelles sont les caractéristiques de votre site Internet? Faites-vous affaire avec une compagnie spécialisée dans la création de sites corporatifs?

40. Utilisez-vous le marketing viral pour promouvoir votre produit? Si oui, de quelle façon?

41. Quelle est, selon vous, l'importance du marketing relationnel pour la réussite de votre entreprise? De quelle façon utilisez-vous cet outil?

42. Selon la performance de votre entreprise, quels sont les moyens de communications marketing les plus performants?

43. Quelle est, compte tenu de la performance de votre entreprise, la combinaison optimale des outils de communications utilisés?

44. Avez-vous une méthode de mesure des résultats des techniques de communication marketing utilisées? Si oui, lesquelles?

45. Faites-vous affaire avec une agence de publicité? Si oui, pourquoi et laquelle?

46. Quels sont vos moyens de distribution? Force de vente? Internet? Quels sont les plus efficace pour votre type de produit?

47. Quelle est la part de marché visée par votre entreprise sur le marché?

48. Quelle est la part de voix de votre entreprise?

BIBLIOGRAPHIE

Adobe Selects Blitz for Adobe Acrobat 9 Multimedia Online Campaign. (2008). Wireless News. Coventry. États-Unis.

ALAJOUTSIJÄRVI, Kimmo, Mannermaa, Kari et Henrikki Tikkanen. (1999). «Customer relationships and the Small software firm : a framework for understanding challenges faced in marketing». Information & Management. Elsevier Science. B.V. Pages 153 à 159.

ALLEN R., Kathleen. (2003). «Bringing New Technology to Market». Prentice Hall. New Jersey. 367 pages.

America rushes to high-tech for growth (1983). (Editorial). Business Week. Pages 84 à 90.

ANDERSON, Frances. (2007). «Cinq types d'innovations dans le secteur canadien de la fabrication : premiers résultats de l'Enquête sur l'innovation de 2005». Bulletin de l'analyse en innovation. Vol. 9. No. 2.

ARNOTT, Nancy. (1994). «Inside Intel's marketing coup». Sales and Marketing Management. Vol. 146. No. 2. New York. Page 78. 4 pages.

BAKER, Sunny et K. Baker. (1992). «Market Mapping: How to Use Revolutionary New Software to Find, Analyze, and Keep Customers». McGraw-Hill, Inc. New York. 336 pages.

BEARD, Charles et Chris Easingwood. (1996). «New Product Launch». Industrial Marketing Management. New York. États-Unis. Pages 87 à 103.

BORDEN, Neil H. (1984). «The Concept of the Marketing Mix». Journal of Advertising Research. UK. Pages 7 à 12.

BRAGG, Suze. (2007). «How to make viral marketing work for your business». Casual Living. New York. Vol. 47. No. 10. Page 56. 1 page.

BULIK, Beth Snyder. (2006). «HP leverages deep customer insight with opt-in e-mail newsletter». B to B. Vol.91. No.4. Chicago. Page 59. 2 pages.

Business Editors, High-tech writers. (2001). «GLOBEtrotter and ReleaseNow Partner to Provide Web-Based Delivery of Enterprise Software Licenses». Business Wire. New York. Page 1.

BUTJE, Mark. (2005). «Product Marketing for Technology Companies». Elsevier. Amsterdam. 208 pages.

CALLAHAN, Sean. (2002). «Intel «Yes» campaign targets b-to-b execs». B to B. Vol. 87. No. 7. Chicago. Page 12. 1 page.

CAMP, Robert. (1989a). «Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part I. A definition.» Quality Progress. États-Unis. Pages 62-8.

CAMP, Robert. (1989b). «Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part II. Key process steps.» Quality Progress. États-Unis. Pages 70-5.

CAMP, Robert. (1989c). «Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part III. Why benchmark?» Quality Progress. États-Unis. Pages 76 à 82.

CAMP, Robert. (1998). «Best practice benchmarking: the path to excellence». CMA. Vol. 72. No. 6. Hamilton. Page 10.

CHANG, Julia. (2006). «Intel Corporation». Sales and Marketing Management. Vol. 158. No. 2. New York. Page 13. 1 page.

CLOW, Kenneth E et Donald Baack. (2007). «Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications». Pearson Education Inc. New Jersey. États-Unis. 513 pages.

CONDON, Dan. (2002). «Software Product Management: Managing Software Development from Idea to Product to Marketing to Sales». Aspatore Books. London. 256 pages.

COX, J.R.W., Mann, L. et D. Samson. (1997). «Benchmarking as a mixed metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration». *Journal of Management Studies*. Vol.34. No. 2. Pages 285 à 314.

CREAMER, Matthew et Alice Z. Cuneo. «HP unravels marketing plan of departed CEO». *B to B*. Vol. 90. No. 16. Chicago. Page 4. 1 page.

CUSUMANO, Michael A. (2004). «The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad». Free Press. New York. 352 pages.

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie Geuens et Joeri Van den Bergh. (2005). «Foundations of marketing communications, A European Perspective». Pearson Education Limited. Angleterre. 328 pages.

DON E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. (1993) «Integrated Marketing Communications». NTC Publishing group. Illinois. 218 pages.

DVER, Alyssa S. (2007). «Software Product Management Essentials: A Practical Guide for Small and Mid-sized Companies». Anclote Press. Tampa. 202 pages.

EASINGWOOD, Chris, Moxey, Steven et Henry Capleton. (2006). «Bringing High Technology to Market: Successful Strategies Employed in the Worldwide Software Industry». *The Journal of Product Innovation Management*. États-Unis. Pages 498 à 511.

FERGUSON, Rick et Kelly Hlavinka. (2006). «The long tail of loyalty: how personalized dialogue and customized rewards will change marketing forever». *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23. No. 6. Santa Barnara. Page 357.

FETINIUC, Valentina et Lilia Guitiu. (2007). «Advertising on line-The most effective way of branding creation». *Annals of the University of Petrosani. Economics*. Pages 155 à 160.

FONG, Sik Wah, Cheng, Eddie W.L. et Danny C.K. Ho. (1998). «Benchmarking: a general reading for management practitioners». Management Decision Journal. États-Unis. Page 407 à 418.

FOSTER, R. (1986). «Innovation: The Attackers Advantage». Summit Books. New York. 316 pages.

GABLE, Myron, Fairhurst, Ann et Roger Dickinson. (1993). «The Use of Benchmarking to Enhance Marketing Decision Making». The Journal of Consumer Marketing. Vol. 10. No. 1. États-Unis. Pages 52 à 60.

GATES, Daniel. (2005). «B2B MARKETING: Netting b2b customers». Business Strategy. London. Page 54.

HAMEL, Gary et C.K. Prahalad. (1991). «Corporate Imagination and Expeditionary Marketing». Harvard Business Review. Juillet-Août. État-Unis. Pages 81 à 92.

HOCH, Detlev J., Roeding, C.R., Purkert, G., Lindner, S.K. et R. Müller. (2000). «Secrets of Software Success». Harvard Business School Press. Boston. 312 pages.

KADISH, Jules E. (1993). «Global High-Tech Marketing: An Introduction for Technical Managers and Engineers». Artech House. Boston. 212 pages.

KHERMOUCH, Gerry et Ben Elgin. (2003). «Can HP Make Consumers's Hearts Race?». Business Week online. New York. Page 1.

LIM, Kenny. (2008). «Mohan uses communities to build youth appeal». Haymarket Business Publications. Hong Kong. Page 14. 1 page.

LOVELOCK C., Wirtz J. et D. Lapert. (2004). «Marketing des services». Pearson Education, 5ème édition.

LYNN, Gary S., Morone, Joseph G. et Albert S. Paulson. (1996). «Marketing and Discontinuous Innovation: THE PROBE AND LEARN PROCESS». California Management Review. Vol. 38. No. 3. États-Unis. Pages 8 à 37.

MACDONALD, R.J. (1985). «Strategic alternatives in emerging industries». Journal of Product Innovation Management. Vol. 2. No. 3. Blackwell Publishing. Pages 158 à 169.

MACINNIS, M. et Heslop. (1990). «Marketing planning in a high tech environment». Industrial Marketing Management, Vol. 19. Pages 107-116.

MADDOX, Kate. (2004). «Rise in ad spending in Q4». B to B. Vol. 89. No. 11. Chicago. Page 28. 1 page.

MADDOX, Kate. (2005). «Marketers anticipate online spending rise». B to B. Vol. 90. No. 16. Chicago. Page 28. 1 page.

MADDOX, Kate. (2005). «Meet the new Boss». B to B. Vol. 90. No. 7. Chicago. Page 3. 2 pages.

MADDOX, Kate. (2006). «Small-business market grows». B to B. Vol. 91. No. 8. Chicago. Page 38. 1 page.

MAIN, Jeremy. (1990) «Making Global Alliances Work». Fortune. 17 décembre. Pages 121 à 126.

MCEVOY, J N. (2005). «HP happy with e-newsletter contribution». B to B. Vol. 90. No.4. Chicago. Page 34. 1 page.

MCGRATH, Michael E. (2001). «Product Strategy for High-Technology Companies: Accelerating Your Business to Web Speed». 2nd edition. McGraw-Hill. New York. 400 pages.

MCKENNA, R. (1985). «The Regis Touch, Addison-Wesley». Reading. MA. 1985

MELDRUM, M.J. (1995). «Marketing High-Tech Products: the emerging themes.» Institute of advanced research in Marketing. Cranfield School of Management. Cranfield, UK. Pages 45 à 58.

MILLIER, P. (1987). « L'interface recherche-marketing ». Document de Recherche. Institut de Recherche de L'Entreprise, 8706 PHT Group ESC, Lyon.

MILLIER, Paul. (1999). «Marketing the Unknown: Developing Market Strategies for Technical Innovations». Wiley. New York. 248 pages.

MILLIER, Paul. (1997). «Stratégie et marketing de l'innovation technologique». Dunos. Paris. 212 pages.

MOHR, Jakki. (2001). «Marketing of High-Technology Products and Innovations». Prentice Hall. N.J. 414 pages.

MOHR, Jakki, Sengupta, S., et S. Slater. (2004). «Marketing of High-Technology Products and Innovations». 2nd edition. Pearson-Prentice-Hall. N.J. 450 pages.

MOORE, Geoffrey A. (2002). «Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers». Revised Edition. Harper Business. New York. 256 pages.

MOORE, Geoffrey A. (1999). «Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge». Harper Business Book. New York. 272 pages.

MORIARTY, R.T. et T.J. Kosnik. (1987). «High Tech vs low tech marketing, where's the beef?». Working paper 9-588-012. Harvard Business School. Boston. MA.

O'NEIL, Gerard. (2006). «A new architecture for a marketing campaign in the 21 st century». Ivey Business Journal Online. London. Page 1. 4 pages.

PETTIS, Chuck. (1995). «Techno Brands: How to create & use "Brand Identity" to market, advertise & Sell Technology Products». Amacom. New York. 222 pages.

PHILLIPS, Fred Y. (2001). «Market-Oriented Technology Management: Innovating for Profit in Entrepreneurial Times». Springer. Berlin. 417 pages.

PRABHU, Sirish. (1997). «L'industrie de la production de logiciels et des services informatiques : un aperçu de l'évolution dans les années 1990». Indicateurs des services. No 63-016-XPB. 4e trimestre. 13 pages.

PRABHU, Sirish, Yarrow David et Graham Gordon-Hart. (2000). Best practice and performance within Northeast manufacturing». Total Quality Management. Vol. 11. No.1. UK. Pages 113 à 122.

Progressive Web Sites Drive Brand Awareness and Increase Viewership With Adobe Web Solutions; Early Adopters Oracle, Scion, and Harris Publications Use Studio 8 to Deliver Results Through Innovative Web sites and Applications. (2006). Business Wire. New York. Page 1.

RODRIGUEZ, Karen. (1999). «Adobe hitches star to Web». The Business Journal. Vol. 17. No. 25. San Jose. Page 1.

ROSA, Julio M., Rose, Antoine et Paul Hoiness. (2008). « La commercialisation des produits innovants, un aperçu des nouveaux indicateurs». Bulletin de l'analyse en innovation. Vol.10. No. 1.

SCHULTZ, Don E., Tannenbaum, Stanley I. et Robert F. Lauterborn. (1993). «Integrated marketing communications». McGraw-Hill Professional. États-Unis. 218 pages.

SHAPIRO, B.P. (1988). « What the hell is « market oriented »? », Harvard Business Review. Vol. 66. No. 6. Pages 119 à 125.

SHARMA, Arun, Iyer, Gopalkrishnan R. et Heiner Evanschitzky. (2008). «Personal Selling of High-Technology Products: The Solution-Selling Imperative». Journal of Relationship Marketing. Vol. 7. États-Unis. Pages 287 à 308.

SHIMP, Terence A. et M. Wayne DeLozier. (1986). «Promotion management and Marketing Communications». CBS College Publishing. États-Unis. 652 pages.

TEMPORAL, Paul, et K.C. Lee. (2001). «Hi-Tech Hi-Touch Branding: Creating Brand Power in the Age of Technology». John Wiley & Sons. Singapore. 250 pages.

VAN DER MEER, J.B.H. et Calori, R. (1989). «Strategic management in technology intensive industries». *International Journal of Technology Management*. Vol. 4. No. 2. Pages 127 à 139.

VAZIRI, H. Kevin. (1992). «Using Competitive Benchmarking to Set Goals». *Quality Progress*. États-Unis. Pages 81 à 85.

VIARDOT, Eric. (1998). «Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms». 2e Édition. Artech House. États-Unis. 326 pages.

WARNOCK Davies et Kathleen E. Brush. (1997). «High-Tech Industry Marketing: The elements of a sophisticated global strategy». *Industrial Marketing Management*. Vol. 26. No. 1. Pages 1 à 13.

WINKLER, Agnieszka M. (1999). «Warp-Speed Branding: The impact of technology on marketing». John Wiley & Sons. New York. 228 pages.

YAP, Chee Meng et Wm. E. Souder. (1994). «Factors Influencing New Product Success and Failure in Small Entrepreneurial High-Technology Electronics Firms». *Journal of Product Innovation Management*. New York. États-Unis. Pages 418 à 432.

YARBROUGH, John F. (1997). «Dialing for dollars». *Sales and Marketing Management*. Vol. 149. No. 1. New York. Page 60. 6 pages.

YASIN, Mahmoud M. (2002). «The Theory and practice of benchmarking: then and now». *Benchmarking: An International Journal*. Vol.9. No. 3. États-Unis. Pages 217 à 243.

ZEITHAML, V.A. et M.J. Bitner. (2003). «Services Marketing: Integrating customer focus across the firm». 3rd edition. McGraw-Hill Higher Education. Boston. MA.

ØYSTEIN, Moen and Per Servais. (2002). «Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises». *Journal of International Marketing*. Vol.10. No. 3. Pages 49 à 72.

WEB

LANDSBERGER, Joe. (2005). «Cases Studies : Procedures and Considerations ». Study Guides and Strategies. Adresse URL: <http://www.studygs.net/>

RÉSEAU INTER LOGIQ. «Le regroupement des décideurs en technologie». Association Québécoise des technologies (AQT). Adresse URL: <http://www.interlogiq.ca/>

GLOSSAIRE

Voici quelques termes marketing dont nous aimerions spécifier la signification :

Marketing Viral: Le marketing viral est un outil de communication marketing utilisé par le biais de l'Internet. Il s'agit souvent de courriels ou de vidéos, permettant de renforcer l'image de l'entreprise, transférés entre contacts.

«Viral marketing is another term for word-of-mouth marketing that spreads like a virus. If people talk about you to their friends or pass along your newsletter or marketing campaign to their e-mail list, and they in turn send it to others, you've successfully spread your message. If it happens too slow, your message fizzles.» (Bragg, 2007, p.56) (Voir Le marketing viral au deuxième chapitre de ce mémoire.)

Branding : Le branding provient du terme «brand» qui signifie marque (terme anglais). L'utilisation du «branding» a pour but la promotion de la marque afin de créer une image forte. Nous pouvons remarquer qu'il existe plusieurs formes de branding, tels que le «co-branding» et le «ingrédient branding». (Voir Le branding au deuxième chapitre de ce mémoire.)

«**Benchmarking**»: Le «benchmarking» est un outil utilisé afin de comparer les pratiques d'une entreprise aux meilleures pratiques des leaders d'une industrie. (Voir Le «benchmarking» au deuxième chapitre de ce mémoire.)

Préannoncement : Le préannoncement s'avère être l'annonce d'un produit avant son lancement par une entreprise. Il est souvent utilisé afin de ne pas perdre sa clientèle au profit d'un concurrent lançant un nouveau produit sur le marché. (Voir Le préannoncement au deuxième chapitre de ce mémoire.)