

Institut d'Etudes Politiques de Toulouse



La diffusion des innovations

Le cas du vélo tout terrain à assistance électrique

Mémoire préparé sous la direction de Jean-Marc Décaudin

Rédigé par Clémentine Geoffray

Année universitaire 2017/2018

FICHE DE REFERENCEMENT

Nom et Prénom de l'étudiant : Geoffray Clémentine

Promotion/Année 2017-2018

Parcours :

☒ 5A (Hors DNM)

☐ GRI

☐ GSE

☐ DOUBLE DIPLOMATION EXTERNE

☐ Etudes culturelles

☐ CEAP

☐ Autre

Directeur de mémoire : Jean-Marc Décaudin

Co-directeur de mémoire : Ne rien entrer si pas de co-directeur.

Titre du mémoire : La diffusion des innovations : Le cas du vélo tout terrain à assistance électrique

Résumé : *Ce mémoire s'intéresse au développement d'une innovation, le vélo tout terrain à assistance électrique. En plein essor depuis trois ans en France, l'activité redynamise le marché des vélos tout terrain et offre de nouvelles perspectives d'usages grâce à sa grande accessibilité. Afin de contextualiser notre étude et d'adopter une première approche théorique, nous menons une réflexion plus large autour de l'innovation et de sa diffusion. Pour ce faire, nous étudions le rôle du marketing dans le processus d'innovation, de la genèse d'un nouveau bien ou service à sa commercialisation.*

Mots-clés : innovation, diffusion, marketing, consommateur, vélo tout-terrain à assistance électrique

Autorisation de diffusion en ligne :

☒ Oui

☐ Non

Avis du directeur de mémoire sur la diffusion :

(L'avis du directeur de mémoire valide ou non l'autorisation de diffusion en ligne)

☐ Oui

☐ Non

Note : A compléter par la scolarité.

Remerciements

Je tiens à remercier Jean-Marc Décaudin, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité, son écoute, et ses précieux conseils dans l'élaboration de mon travail.

Merci également à toutes les personnes interrogées, fabricants de vélos tout terrain, vélocistes et pratiquants, pour le temps qu'elles m'ont accordé et leur bienveillance vis-à-vis de cette étude.

Merci enfin à mes proches pour leurs remarques constructives, leurs encouragements et leur soutien.

Résumé

Ce mémoire s'intéresse au développement d'une innovation, le vélo tout terrain à assistance électrique. En plein essor depuis trois ans en France, l'activité redynamise le marché des vélos tout terrain et offre de nouvelles perspectives d'usages grâce à sa grande accessibilité. Afin de contextualiser notre étude et d'adopter une première approche théorique, nous menons une réflexion plus large autour de l'innovation et de sa diffusion. Pour ce faire, nous étudions le rôle du marketing dans le processus d'innovation, de la genèse d'un nouveau bien ou service à sa commercialisation.

Mots clés : *innovation, diffusion, marketing, consommateur, vélo tout-terrain à assistance électrique*

INTRODUCTION	4
 I. CADRAGE THEORIQUE : UNE APPROCHE MARKETING DES INNOVATIONS	7
A. Les enjeux du marketing de l'innovation	7
a. Le risque inhérent à la démarche d'innovation	7
b. Le rôle variable du marketing selon la nature et l'origine de l'innovation	12
i) Le rôle du marketing lié à la nature des innovations	12
ii) L'action marketing conditionnée par l'origine des innovations	15
c. Une approche marketing adaptée au degré d'innovation du produit	17
B. Construire la relation du consommateur à l'innovation	21
a. Comprendre les raisons de l'adoption d'une nouvelle offre par les consommateurs	21
i) La création de nouveaux besoins de consommation.....	21
ii) Les motivations et freins à l'adoption d'une innovation	24
b. Le rôle des consommateurs dans la diffusion de l'innovation	27
i) Classification des consommateurs selon leur tendance à innover	27
ii) La consécration des leaders d'opinion	30
C. Le rôle fondamental du marketing dans la commercialisation de l'innovation	32
a. La prévision des ventes : un travail délicat et impactant pour l'entreprise	32
i) Les enjeux de la prévision des ventes.....	32
ii) La détermination du marché potentiel	35
iii) La simulation du lancement au travers de marchés tests	37
b. Réussir le lancement de l'innovation sur le marché	39
i) Adapter le lancement à la nature de l'innovation et aux moyens de l'entreprise	39
ii) Déterminer le moment opportun du lancement	40
iii) Les différentes formes de promotion du nouveau produit	41
iv) Le suivi du lancement.....	45
 II. ETUDE DE CAS : L'EXPANSION DU MARCHE DES VTT ALIMENTE PAR L'ESSOR DES VTT A ASSISTANCE ELECTRIQUE (VTAE)	49
A. Le VTAE, une innovation radicale en cours d'intégration et de structuration auprès de la communauté du VTT	50
a. L'aboutissement de progrès technologiques de longue date	51

b. Une suite de débats soulevés par le développement du VTAE et son intégration à la communauté du VTT	55
i) Une pratique controversée dès son apparition	55
ii) Le nécessaire respect de la réglementation en vigueur des VTAE	56
iii) Les efforts à réaliser pour limiter l'impact environnemental du VTAE	56
iv) Les enjeux du choix de la fédération délégataire du VTAE et de la clarification de son statut au niveau législatif	57
v) Le travail de légitimation du VTAE et de sensibilisation des pratiquants à son usage	58
B. Clientèle, usages et processus d'adoption du VTAE : entre ancrage et redéfinition des contours de la pratique du VTT	61
a. Étude générale de la clientèle VTAE	62
i) Étude du profil de la clientèle VTAE	62
ii) Découverte du VTAE par les pratiquants	64
b. Les différents usages du VTAE	66
c. Les motivations et freins à l'achat d'un VTAE	67
i) Les motivations à l'achat d'un VTAE	67
ii) Les freins à l'achat d'un VTAE	69
C. La dynamique du VTAE, un second souffle pour le marché des VTT	71
a. Présentation du marché des VTT : la récente redistribution des ventes au profit des VTAE	71
b. Une innovation incontournable pour les fabricants de VTT	72
i) Étude du positionnement de deux pionniers du secteur : des gammes représentatives de chaque fabricant et de son image	73
ii) La communication renforcée de Lapierre afin de se distinguer de la concurrence	80
c. Étude de la distribution des VTAE : une aubaine pour les revendeurs de cycles et le tourisme	81
i) L'engouement généralisé des vendeurs de VTAE	81
ii) Une innovation au service du tourisme : exemple de la location de VTAE dans les stations de montagne	82
iii) Une application originale du VTAE lors de séminaires d'entreprises	83
d. La communauté du VTT tournée vers le VTAE : une pratique à l'honneur lors des grands rassemblements	84
CONCLUSION	86
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXES	91

Introduction

Depuis sa création en 1901, le concours Lépine met en lumière des inventions originales et dans l'air du temps. Aspirateur, moulin à légume, stylo à bille, lentilles de contact, sont autant de produits aujourd'hui largement diffusés, qui ont été récompensés par les jurys avant d'être des succès commerciaux. En mai 2018, le concours a accueilli cinq cent quatre-vingt-trois inventions à l'occasion de la Foire de Paris, un nombre important qui témoigne du vivier d'innovations françaises dans tous les secteurs d'activité. L'événement constitue notamment un tremplin pour les entreprises, comme l'illustre le parcours de la start-up nantaise Velco. Médaille d'or du concours en 2017 pour son guidon connecté, l'entreprise s'est faite remarquer outre-Atlantique en recevant un prix dans la catégorie "Smart cities" au Consumer Electronics Show de Las Vegas en janvier 2018¹. Passionnés de deux-roues, les trois co-fondateurs² ont perçu le dynamisme du marché des vélos, notamment à assistance électrique, et projettent d'équiper les futurs modèles citadins de leur technologie. Leur innovation, baptisée Wink Bar, a été conçue pour offrir plus de confort et de sécurité aux cyclistes dans leurs déplacements urbains. Doté d'un GPS, sans écran, mais avec des indicateurs lumineux indiquant à l'utilisateur la direction à suivre, le guidon est également équipé d'une alarme en cas de vol, d'une géolocalisation sur smartphone, d'un verrouillage électronique et d'un éclairage intelligent. L'entreprise cible en priorité les fabricants de vélos ainsi que les entreprises et collectivités employant la bicyclette au quotidien. Le concept a notamment séduit le groupe La Poste, qui a équipé certains vélos de facteurs de cette nouvelle technologie. En parallèle, les jeunes entrepreneurs visent les pays où la culture du vélo est très forte comme l'Allemagne, les Pays-Bas et la Belgique. Si leur innovation progresse sur ces marchés, les guidons connectés pourraient devenir à terme un standard de demain.

Source de compétitivité pour les entreprises, l'innovation constitue ainsi un enjeu économique majeur : 93% des cadres dirigeants français la considèrent aujourd'hui comme une priorité³. Selon le professeur de stratégie d'entreprise, Michael Porter, l'innovation

¹ Le Consumer Electronics Show (CES) est un important salon consacré à l'innovation technologique dans le domaine de l'électronique grand public. Il a été créé en 1967 et se tient annuellement à Las Vegas. La catégorie "Smart cities" est consacrée aux recherches et expérimentations sur la thématique de la ville intelligente.

² Pierre Regnier (le concepteur), Romain Savouré et Johnny Smith.

³ Donnée issue du rapport annuel du Boston Consulting Group (cabinet international de conseil en stratégie) publié le 17 janvier 2018 : *The Most Innovative Companies : Innovators Go All In on Digital*

correspond à l'ensemble des technologies nouvelles et méthodes novatrices permettant d'acquérir des avantages compétitifs sur ses adversaires⁴. Elle peut prendre la forme d'un nouveau produit, d'une nouvelle technique de production ou d'une nouvelle forme d'organisation du travail. En tant qu'outil de différenciation sur les marchés, elle joue un rôle essentiel dans la dynamique concurrentielle des entreprises. Elle augmente notamment la compétitivité hors-prix des acteurs économiques, dont les offres novatrices s'imposent sur les marchés indépendamment de leur prix.

L'innovation est l'un des principaux leviers de la croissance des entreprises. On la retrouve dans tous les secteurs de l'industrie. Son renouvellement permanent la rend incontournable pour les acteurs économiques. Mais la notion recouvre des réalités et des degrés très différents. Elle peut se traduire par une simple amélioration de produit ou constituer une véritable rupture avec les biens et services existants. Face à cette quête effrénée de la nouveauté, les acteurs économiques ne doivent donc pas perdre de vue les raisons pour lesquelles ils innovent.

Notre étude s'intéresse aux problématiques inhérentes à la diffusion des innovations. Il s'agit du processus d'adoption plus ou moins rapide, au terme duquel une innovation se répand au sein d'une population. Les premières recherches dans ce domaine remontent aux années 1920-1930 dans la région du Midwest aux Etats-Unis, considérée comme le cœur sociologique de l'Amérique rurale. A cette époque, les technologies agricoles évoluent rapidement. Les chercheurs Bryce Ryan et Neal Gross⁵ se sont intéressés à la diffusion des semences hybrides auprès des agriculteurs de l'Iowa. Ils ont remarqué que la majorité des agriculteurs ont adopté cette innovation dans un temps très court, alors même qu'ils connaissaient l'existence du produit depuis plusieurs années. Ils ont ainsi mis en évidence le rôle central des "experimenters" (premiers exploitants à se doter de l'innovation) dans le processus de diffusion des graines hybrides, en tant que relais de l'information des vendeurs auprès de leurs voisins agriculteurs. Ce travail pionnier a initié de nombreuses recherches sur la diffusion des innovations, notamment dans le domaine du marketing qui s'intéresse aux comportements des consommateurs. En étudiant les différentes sources d'influence des clients dans leurs achats (canaux de communication, relations personnelles, actions de

⁴ Michael Porter, 1990, "The Competitive Advantage of Nations"

⁵ Ryan, Bryce and Gross, Neal (1950) "Acceptance and diffusion of hybrid corn seed in two Iowa communities," Research Bulletin (Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station): Vol. 29 : No. 372 , Article 1.

merchandising...), les entreprises peuvent atteindre plus efficacement leur cible et offrir de bonnes conditions de commercialisation à leurs nouveautés. Nous développerons ainsi le rôle du marketing dans la diffusion des innovations au cours de notre étude.

Afin d'illustrer la théorie, nous enrichirons notre travail par la présentation d'une innovation singulière : le vélo tout terrain à assistance électrique (VTAE). Il s'agit d'un VTT équipé d'un moteur électrique auxiliaire et d'une batterie rechargeable. Ces vélos constituent une innovation de rupture sur le marché des VTT car ils génèrent des débats au sein de la communauté des pratiquants, affectent tous les acteurs du secteur, élargissent le profil de la clientèle et le champ des usages. Notre intérêt pour le domaine du sport, la pertinence et l'originalité de cette activité au regard de notre sujet, ainsi que notre curiosité envers cette nouvelle génération de vélos nous ont conduit à choisir ce cas d'étude.

Nous nous demanderons ainsi quels sont les impacts de l'apparition d'une innovation radicale, le VTAE, au sein d'un marché de niche tel que celui du VTT.

Pour répondre à cette question, nous aborderons dans un premier temps les innovations d'un point de vue théorique (I). Nous présenterons ainsi les différents types d'innovations puis nous analyserons le rôle du marketing dans l'élaboration des stratégies de communication et de commercialisation des nouveaux biens et services.

Notre seconde partie sera consacrée à notre étude de cas sur le VTAE (II). Afin de contextualiser notre sujet, nous détaillerons cette innovation ainsi que les débats qu'elle soulève au sein de la communauté des vététistes. Puis, nous nous intéresserons aux usagers de ces vélos, à leur utilisation et leur processus d'adoption. Enfin, nous nous pencherons sur les conséquences de l'apparition du VTAE pour les acteurs économiques du secteur du VTT (fabricants, revendeurs et loueurs de vélos).

I. Cadrage théorique : une approche marketing des innovations

Cette première partie vise à présenter les différentes catégories d'innovations et les enjeux marketing qu'elles soulèvent pour les entreprises (A). Nous nous intéresserons ensuite aux comportements des consommateurs et à leur rôle dans la diffusion des nouveautés sur les marchés (B). Nous détaillerons enfin le rôle central du marketing dans la commercialisation des innovations (C).

A. Les enjeux du marketing de l'innovation

Pour toutes les entreprises, l'innovation est un enjeu et un dilemme central. Elle est triplement coûteuse (en temps, en ressources humaines et en argent), délicate à élaborer, et en même temps incontournable sur les marchés de plus en plus concurrentiels. Chaque projet d'innovation s'accompagne en plus d'un risque. Pour le réduire, les entreprises cherchent à anticiper les évolutions du marché et identifier les pistes prometteuses, afin d'élaborer des produits et services adaptés aux besoins des consommateurs. D'autres innovations naissent de manière "déconnectée" à la demande, suite à une découverte scientifique par exemple. Leur commercialisation passe alors par l'adaptation et l'explication du produit au marché. Dans toutes ces situations, le marketing tient une place essentielle de la conception à la diffusion du nouveau produit ou service.

Bien que le mariage entre marketing et innovation paraisse de prime abord ambivalent (a), le marketing joue un rôle variable selon la nature et l'origine de l'innovation (b) et s'adapte au degré d'innovation du produit ou service novateur (c).

a. Le risque inhérent à la démarche d'innovation

Le marketing de l'innovation revêt un caractère contradictoire. En effet, par définition, le marketing a pour fonction d'analyser les attentes et motivations des clients sur un marché bien connu. Or, ces données ne sont pas très précises à propos de produits novateurs.

C'est pourquoi le lancement des nouveaux produits est un exercice délicat qui enregistre un fort taux d'échec (entre 20 et 95% selon les secteurs). La notion d'échec est également variable : ce peut être ne pas atteindre ses objectifs de vente, ses objectifs financiers ou encore être retiré du marché. Selon le cabinet Nielsen par exemple, 76% des produits de grande

consommation ne survivent pas au-delà de la première année⁶. Autres chiffres, l'entreprise Marketing Scan observe en 2005, en France et en Allemagne, que 48% des lancements de nouveaux produits n'atteignent pas les objectifs de vente et 44% l'objectif de rentabilité⁷.

L'échec peut être plus ou moins impactant pour l'entreprise selon le moment où on le constate. S'il survient lors du développement du nouveau produit, le projet disparaît avant d'être commercialisé et n'a pas été trop coûteux. D'où l'importance de bien réaliser la phase de développement et de test afin de distinguer les projets à fort potentiel commercial de ceux trop incertains. En revanche, si un produit commercialisé n'atteint pas les résultats escomptés, l'échec est plus conséquent pour l'entreprise qui aura engagé des coûts dans le développement du produit.

Dans ce cas, comment expliquer l'échec d'un nouveau produit ? Bien que chaque situation soit spécifique, on peut constater certaines récurrences dans le processus de développement des innovations n'ayant pas séduit les consommateurs : études de marché mal interprétées, marché surestimé, développement du produit trop rapide ou trop lent, produit mal conçu, mal positionné (prix trop élevé), moment de lancement inadéquat... autant de situations dans lesquelles le marketing est inadapté ou mal intégré au processus de développement du produit. D'autres causes d'échec peuvent être externes à l'entreprise tel qu'un changement de la réglementation ou une réaction concurrentielle difficile à anticiper.

Prenons l'exemple de quelques produits nouveaux dont le positionnement marketing ou la technologie n'ont pas été adoptés par le marché pour diverses raisons, en entachant parfois l'image des marques.

- Le fabricant de stylos Bic a lancé en 2012 un produit novateur baptisé "Cristal For Her". C'est un stylo bille "réservé aux femmes". Sur le site internet de la marque, on pouvait lire les avantages du produit : un "corps coloré plus fin pour une meilleure prise en main des femmes", une "écriture douce", un "corps translucide avec niveau d'encre visible" et un "embout à la couleur de l'encre". La clientèle ciblée (les femmes) n'a pas adhéré au produit et a même émis de vives critiques à l'égard de Bic. Un stylo est un objet neutre pour lequel l'application d'un marketing genré n'a pas

⁶ PUGET Yves, « 76% des lancements de nouveaux produits échouent lors de leur première année ! », *LSA (Libre-Service Actualités)*, 9 septembre 2014

⁷ VERNETTE Eric, *Marketing : l'essentiel et l'expertise à l'ère digitale*, Paris : Eyrolles, 2016, p.440

fonctionné. La marque se défendait pourtant en expliquant avoir réalisé une étude de marché enregistrant des résultats positifs sur l'intérêt de proposer des instruments d'écriture dédiés aux femmes. Le produit n'est plus commercialisé aujourd'hui.

- En 2013, la société Google annonce la sortie d'une innovation majeure : les premières lunettes connectées au monde, appelées les "Google Glasses". Malgré leur technologie fascinante (ces lunettes comportent un processeur, une branche tactile, deux microphones, une batterie, un appareil photo, une caméra, un haut-parleur, une antenne Wi-Fi et une connexion Bluetooth) celles-ci ont soulevé des débats autour la violation de la vie privée. En effet, elles permettent de filmer une personne à son insu à tout instant. Leur commercialisation a été mise en pause en 2015 et Google continue actuellement de travailler sur des modèles uniquement destinés aux entreprises.
- Certains lancements de produits ont échoué car ils ne sont pas parvenus à s'imposer comme la norme sur un marché souvent monopolistique. On peut ainsi citer l'échec en 1975 du format de cassettes vidéo Betamax de Sony, détrôné par la technologie VHS permettant d'enregistrer une durée de vidéo plus importante. Autre exemple plus récent, en 2008, Toshiba a annoncé le retrait de son support de vidéo numérique HD-DVD face au succès du format Blu-Ray de Sony.

Grâce au suédois Samuel West, ces produits ont droit à une seconde vie au sein de son Museum of Failure, ouvert en juin 2017 et situé à Helsingborg en Suède. Son exposition, rassemblant une cinquantaine de "flops" commerciaux, vise à montrer que l'échec est inhérent et nécessaire au processus d'innovation. "Sans échec, on ne peut pas innover", dit-il. A travers sa démarche, Samuel souhaite également encourager les entreprises à assumer et apprendre de leurs erreurs plutôt que les ignorer.

A défaut de pouvoir prédire avec certitude la réussite ou l'échec des nouveaux produits, l'objectif du marketing de l'innovation est de mettre toutes les chances du côté de l'innovation afin de favoriser son succès et limiter les risques d'erreur. Dans leur article "Why some new products are more successful than others"⁸, David H. Henard et David M. Szymanski ont mis en évidence certaines conditions participant à la réussite des innovations.

⁸ HENARD David H., SZYMANSKI David M., « Why some new products are more successful than others », *Journal of Marketing Research*, 2001, Vol. 38, No. 3, pp. 362-375

Selon eux, dans ses attributs, le produit novateur doit répondre aux besoins et attentes des clients, proposer un avantage distinctif par rapport aux produits concurrents et avoir un niveau de prix cohérent avec la valeur perçue de l'innovation. En termes d'organisation, il est préférable pour l'entreprise de se doter d'une équipe dédiée à l'innovation, de ressources pour la recherche et le développement, et de favoriser la coordination et la communication entre les pôles technologiques et marketing. Afin de rester focaliser sur les attentes des consommateurs, il est bénéfique d'utiliser des données émanant des clients lors du développement de l'innovation. Enfin, pour favoriser le succès d'un nouveau produit, rien de tel que de cibler un marché avec un grand potentiel et de faibles chances de réactivité concurrentielle.

Au-delà de l'analyse de ces deux auteurs (datant de 2001), les méthodes d'innovation évoluent constamment. Voici quelques tendances récentes dans la manière d'innover des entreprises, mêlant à la fois la coopération et la volonté de se démarquer.

- L'innovation est de plus en plus ouverte. Le terme d'"open innovation" en anglais est inventé en 2003 par Henry Chesbrough, enseignant chercheur à l'université de Berkeley. Il désigne le fait que le processus d'innovation des entreprises s'ouvre de plus en plus aux compétences d'acteurs externes (sous-traitants, clients, consultants, institutions publiques, leaders d'opinion...) mais aussi internes à l'entreprise (salariés n'appartenant pas au service recherche et développement). Cette évolution redéfinit les priorités de la firme : la confidentialité des projets devient moins importante que leur rapidité et leur protection juridique. Cela nécessite une adaptation de la culture de l'entreprise et de son organisation interne, afin de favoriser la circulation des idées entre l'ensemble des acteurs gravitant autour et au sein de la structure. Les notions de co-innovation avec les clients (en les associant directement au processus d'innovation) et de crowdfunding (soumettre une innovation à des testeurs avant de la commercialiser) sont liées à l'open innovation. Un autre phénomène repris par les entreprises pour innover est l'hackathon. A l'origine, il s'agit d'une compétition rassemblant des "pirates informatiques" (hackers en anglais) qui doivent dans un certain temps (souvent de vingt-quatre à quarante-huit heures) trouver le moyen de pénétrer un système informatique normalement protégé. Le concept a été repris et adapté par les entreprises qui organisent désormais des hackathons pour développer des applications informatiques, de nouveaux produits ou services sous forme de prototypes. Ces événements permettent de mobiliser l'intelligence collective en

rassemblant des équipes multifacettes (développeurs, designers, architectes informatiques, statisticiens...) sur la base du volontariat pendant quelques heures voire quelques jours. Pour les participants, ces événements sont l'occasion de rencontrer de potentiels collaborateurs ou d'intégrer l'entreprise organisatrice de l'hackathon.

- L'innovation cherche à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens (innover mieux avec moins). Cette méthode est importée d'Inde où on l'appelle "innovation jugaad". Dans ce pays, les chercheurs indiens ont développé un savoir-faire et innové dans un contexte de frugalité et non d'abondance. A cela s'ajoute l'idée que l'innovation se veut de plus en plus durable face à la prise de conscience des ressources limitées de l'environnement.
- L'innovation se réinvente également dans les marchés saturés. Contrairement à l'approche traditionnelle de l'Océan Rouge selon laquelle les entreprises mènent des batailles concurrentielles frontales s'inscrivant dans le marché existant et consistant à proposer des produits classiques aux clients actuels sans réelles opportunités de croissance ni de valeur ajoutée aux produits, les chercheurs W. Chan Kim et R. Mauborgne proposent en 2005 la Stratégie Océan Bleu. Celle-ci a pour but d'abandonner l'obsession de l'affrontement pour créer et capturer une nouvelle demande, en apportant une nouvelle valeur, utilité à l'innovation. Pour cela, les entreprises identifient des créneaux inexplorés et réinventent les contours des marchés afin d'évoluer dans un espace stratégique non contesté. Les spectacles du Cirque du Soleil illustrent bien cette approche Océan Bleu. La troupe a su proposer un cirque moderne, sans animaux, se distinguant par sa scénographie unique et sa mission inchangée depuis plus de trente ans : invoquer l'imaginaire, provoquer les sens et évoquer l'émotion des gens autour du monde⁹.

Bien que le marketing de l'innovation n'écarte pas le risque d'échec pour la structure qui développe un nouveau produit, il joue un rôle essentiel dans la manière d'organiser l'innovation au sein de l'entreprise et dans le développement du produit en cohérence avec un marché cible, potentiel ou existant.

⁹ Informations issues du site internet du Cirque du Soleil

b. Le rôle variable du marketing selon la nature et l'origine de l'innovation

Le marketing a pour rôle de préparer le marché et ses consommateurs à l'innovation. Selon la nature et l'origine du nouveau produit ou service, les problématiques liées à son élaboration puis à sa commercialisation varient et orientent les différentes actions marketing.

i) Le rôle du marketing lié à la nature des innovations

Identifions tout d'abord les quatre principaux leviers d'innovation déterminant la nature d'une innovation.

La technologie :

D'après la seconde édition du Manuel d'Oslo (1997), "les innovations technologiques couvrent les produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplis"¹⁰. La spécificité de ces innovations réside ainsi dans leur complexité et l'apprentissage qu'elles impliquent pour les clients potentiels. Ces derniers ont besoin de comprendre le fonctionnement du nouveau produit et de percevoir les bénéfices apportés. La décision d'achat résulte alors d'un arbitrage entre l'importance des coûts d'apprentissage et les bénéfices perçus de l'innovation. Plus l'achat est lointain, plus les coûts d'apprentissage ont tendance à s'amoinrir aux yeux de l'acheteur. A l'inverse, pour un achat immédiat, cet apprentissage inquiète d'avantage le client.

Les exemples d'innovations technologiques sont divers : il peut s'agir du premier modèle de vélo électrique, le EMI/Philips commercialisé en 1936, du premier logiciel de traitement de texte proposé à la vente en 1980 par la société SSI et nommé WordPerfect ou, plus récemment, de l'apparition des imprimantes 3D sur le marché.

L'usage :

Les innovations d'usage modifient la manière dont les clients utilisent un produit, permettant d'élargir les modalités d'usage de celui-ci et ainsi le volume du marché. Le marketing a pour rôle d'identifier les nouveaux usages susceptibles d'être acceptés par le

¹⁰ OCDE, La mesure des activités scientifiques et technologiques Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo, OCDE, Commission européenne, Eurostat, 2e éd., 1997, p.36

marché et d'étudier les différentes expériences de consommation possibles afin de communiquer efficacement dessus.

On peut citer comme exemple d'innovation d'usage les compotes à boire de Maman. Grâce à leur emballage en gourde pratique et les vertus des fruits pour la santé, elles ont réussi à s'imposer au goûter des enfants, élargissant ainsi les occasions de consommation (et volumes de vente) des produits de la marque. Prenons également l'exemple des stickers muraux qui ont modifié les habitudes en matière de décoration. Ils permettent ainsi de renouveler régulièrement l'atmosphère d'une pièce sans difficulté. Dans le domaine des cosmétiques, l'Occitane en Provence a lancé en 2008 une crème de jour biologique à fabriquer soi-même. Cette innovation a permis à la marque de séduire les adeptes des produits faits-maison très tendance.

On compte également de nombreuses innovations plurielles, combinant à la fois le progrès technologique et l'évolution de l'utilisation du produit. Citons l'exemple des caméras d'action GoPro ayant révolutionné notre manière de nous filmer. Commercialisées depuis 2004, ces petites caméras souvent utilisées pour les sports extrêmes, permettent de capturer une scène en immersion totale et avec un grand angle de vue. Le créateur de la marque GoPro, Nick Woodman, a conçu ces caméras car il était lui-même passionné de surf et cherchait à se filmer durant sa pratique. Une autre illustration d'innovation multiple est l'aspirateur balai. Les récents progrès dans l'autonomie des batteries lithium ont permis de mettre au point un aspirateur sans fil, peu encombrant et très maniable. Ce produit a modifié la manière de nettoyer les intérieurs. On l'utilise plus fréquemment sans se lancer dans un grand nettoyage comme il était d'usage avec les aspirateurs traîneaux.

Le modèle économique :

Ces innovations s'appuient sur un changement de modèle économique, modifiant le rapport du consommateur au produit sur lequel l'innovation s'applique. Cela peut relancer l'intérêt d'un individu pour un produit. Ces innovations sont souvent liées aux préoccupations environnementales actuelles. Elles favorisent le partage, le recyclage, la vente d'occasion ou encore la mise à disposition ponctuelle de biens et services.

Une illustration de changement de modèle économique est la presse en ligne, accessible gratuitement (ou à moindre prix) et financée par la publicité. Le payeur n'est donc plus le consommateur.

D'autres services privilégient la gratuité pour l'inscription initiale et l'accès payant aux fonctionnalités avancées. C'est notamment le cas des plateformes de musique en streaming telles que Spotify. Le service gratuit permet l'écoute de titres à la demande tandis que l'accès premium (9,99€ par mois) améliore l'expérience du consommateur (écoute sans interruption et hors connexion, son de meilleure qualité...).

Autre exemple mêlant ici innovation d'usage et de modèle économique est le vélo en libre-service. Le rapport du consommateur au vélo change car ce n'est plus sa propriété. Cette offre lui permet, pour un abonnement annuel très abordable (par exemple, à Toulouse, celui-ci coûte 25€), de se déplacer quand il le souhaite à vélo, sans nécessairement le remettre à la même borne, faisant évoluer les usages des abonnés (n'effectuer que l'aller du trajet à vélo par exemple). Il en est de même pour Autolib, le système de voitures en libre-accès à Paris. C'est un "transport en commun individuel" qui concurrence d'avantage le métro, le bus et le taxi que les voitures à l'achat.

Dans le domaine du tourisme, une innovation de modèle économique proposée depuis 1957 par le Club Méditerranée est aujourd'hui un incontournable des voyageurs français. Il s'agit de la formule "all inclusive" (tout compris) fixant à l'avance le prix du voyage pour l'ensemble des prestations (vol, hébergement, repas, bien-être, sorties, soirées...). C'est une combinaison gagnante pour les vacanciers qui n'ont pas le temps ou l'envie de programmer leurs vacances et l'agence qui peut ainsi fixer un prix global plus élevé pour la plus-value du service.

Le processus :

L'innovation se retrouve dans le processus de fabrication d'un produit ou d'une prestation de service réalisant une offre novatrice.

Citons comme exemple l'innovation du processus organisationnel des restaurants "Le Relais de l'Entrecôte" : ces derniers proposent un menu unique pour environ 25€, laissant simplement au client le choix de la cuisson de sa viande (une entrecôte), sa boisson et son dessert. Ces restaurants se démarquent par leur processus de préparation simple (peu d'ingrédients) et rapide. Le concept ne semble pas révolutionnaire mais il contente les clients qui apprécient la qualité de la nourriture et l'efficacité du service.

Seconde illustration concrète, la stratégie d'alliance des compagnies aériennes lancée pour la première fois en 1997 par Star Alliance. Aujourd'hui forte de ses vingt-six compagnies

membres, Star Alliance a révolutionné et structuré le transport aérien. En combinant les réseaux de ses compagnies partenaires, l'entreprise a créé des réseaux de vols globaux, répondant ainsi à la forte demande des entreprises en la matière.

Le rôle du marketing varie selon la nature des innovations. Par exemple, si l'innovation est technologique, il faut s'assurer que les apports de la nouvelle technologie seront perçus et valorisés par les clients potentiels. Si l'innovation nécessite une évolution des usages des clients, le marketing joue un rôle primordial de conception et d'explication du nouveau produit au marché. Enfin, si une innovation s'appuie sur un nouveau modèle économique, le marketing s'intéresse alors à la clientèle potentielle du produit. Dans tous les cas, l'action marketing reste spécifique au produit innovant. De nombreuses innovations, dites plurielles, combinent plusieurs leviers et confèrent ainsi au service marketing un statut prévalent dans le processus de conception et de commercialisation du produit.

ii) L'action marketing conditionnée par l'origine des innovations

L'origine de l'innovation constitue un second facteur déterminant les missions du marketing. On en dénombre deux :

- Le nouveau produit ou service est issu d'une évolution de la technologie ou des processus de fabrication ; c'est l'approche "technology push".
- Autre cas de figure, le produit novateur résulte d'une étude de marché constatant les insatisfactions des clients face aux produits existants, donnant ainsi des idées pour concevoir de nouveaux produits ; c'est l'approche "market pull".

Identifions les spécificités du processus d'innovation de chaque approche.

L'approche technology push : L'innovation provient d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau procédé technique qui n'a pas encore d'utilité attitrée. Le marketing a alors pour objectif d'identifier une application de la technologie répondant à une attente du marché, d'influencer sa mise au point et d'élaborer un plan de lancement efficace présentant aux clients potentiels ce nouveau produit. Le travail pédagogique expliquant l'intérêt de l'innovation aux consommateurs joue un rôle primordial car il permet de stimuler la demande qui ne s'attendait pas forcément à ce produit.

Le processus d'innovation émanant de la technologie est périlleux à plusieurs égards :

- Premièrement, le dialogue est souvent difficile entre les chercheurs et les professionnels du marketing. Une invention, résultant de la recherche, ne se transforme pas aisément en innovation (invention intégrée à l'activité économique). A titre d'exemple, 36% des brevets déposés dans l'Union Européenne ne sont pas exploités commercialement. Il est donc opportun de nommer une personne en charge de synchroniser le pôle marketing et la R&D¹¹ de l'entreprise innovante.
- Ensuite, l'intégration étroite du marketing en amont du processus de développement du produit est primordiale car une bonne compréhension du marché et des comportements des clients participe à la réussite de la commercialisation de l'innovation.
- Enfin, l'innovation tirée par la technologie implique des investissements importants en communication en phase de lancement afin d'expliquer le fonctionnement et l'intérêt du nouveau produit aux clients.

Une illustration emblématique de cette approche est le cas du développement du post-it. Un chimiste de l'entreprise 3M a mis au point en 1978 un adhésif repositionnable. Ce nouveau procédé technique n'est pas associé immédiatement à un usage particulier et tombe dans l'oubli. Toutefois, six ans plus tard, un employé de 3M trouve par hasard une première utilisation au produit qu'il utilise comme marque page adhésif. Ce nouvel usage est testé auprès des secrétaires de l'entreprise qui adoptent rapidement le produit. Par ce test, on constate que l'utilité du marque page adhésif n'apparaît aux personnes qu'une fois qu'il est remis entre leurs mains et utilisé quelques fois. 3M lance alors un test à grande échelle en distribuant des échantillons dans des agences d'intérim. Ce premier essai est concluant et comptabilise 90% d'intention d'achat. Cela conforte l'entreprise qui décide de commercialiser le produit à grande échelle en 1980. Ce cas d'étude démontre le rôle essentiel du marketing pour trouver un usage aux innovations issues d'un nouveau procédé technique.

L'approche market pull : Le nouveau produit trouve son origine dans les observations et études régulières du marché, permettant d'identifier des insatisfactions et des souhaits inassouvis de la part des consommateurs. Le marketing bénéficie ici d'une légitimité plus évidente car l'analyse des attentes des clients est au fondement même de son action. Tout au long du processus de conception du nouveau produit, le marketing doit s'assurer que les

¹¹ Recherche et développement

prototypes répondent bien au cahier des charges initial, sans s'éloigner de l'idée de départ. Une fois le produit mis au point, le marketing élabore ses conditions de commercialisation. Le lancement des innovations tirées du marché est souvent facilité car la demande préexiste. Néanmoins, quelques difficultés subsistent :

- Les marchés actuels se caractérisent par la surabondance de l'offre. Les besoins inassouvis sont rares et les insatisfactions limitées. Les études visent donc à identifier de nouveaux usages que les clients aimeraient mais qu'ils n'ont pas énoncés et des insatisfactions inconscientes. Pour ce faire, les méthodes d'analyse du marché doivent se réinventer et redoubler de finesse et d'originalité.
- L'approche market pull peut conduire à négliger les non-clients. Cela nous rappelle la stratégie Océan Bleu. Plutôt que s'enfermer dans le jeu concurrentiel classique, le marketing doit parvenir à élargir le marché en redéfinissant ses règles et les contours de la clientèle. L'exemple du marché des jeux-vidéos illustre bien cette stratégie. Les fabricants de consoles et de jeux se sont pendant longtemps focalisés sur les joueurs passionnés, se livrant une bataille concurrentielle intense pour obtenir des parts de marché (jeux réalistes aux techniques poussées). En 2006, le lancement de la Wii par Nintendo a révolutionné la vision des jeux-vidéos en élargissant les usages possibles. La manière de jouer se réinvente : elle se veut collective, ludique et s'adresse à tous.
- Bien que le nouveau produit émane d'une demande du marché, cela n'assure pas sa réussite d'autant plus que certaines tendances naissantes sont très éphémères. Il est donc difficile d'identifier les idées les plus porteuses.

Les innovations émanant des études de marché constituent souvent des améliorations de produits existants plutôt que de véritables révolutions, contrairement aux innovations tirées par la technologie qui sont davantage en rupture avec les usages conventionnels. L'explication provient du fait que les consommateurs interrogés ont souvent du mal à sortir de leur cadre de consommation et d'usage habituel, ce qui a tendance à réduire le degré d'innovation des produits issus de l'approche market pull.

c. Une approche marketing adaptée au degré d'innovation du produit

Le terme d'innovation renferme une grande diversité de produits et services. Nous avons vu que la nature et l'origine des innovations étaient variées et déterminantes pour le

marketing. Intéressons-nous à présent à une troisième dimension influençant l'approche marketing du nouveau produit : le degré d'innovation.

Tout d'abord, comme nous le rappellent les auteures du manuel, Le Marketing de l'Innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services¹², tout projet d'innovation d'une entreprise nécessite dans un premier temps d'être appréhendé de manière globale. Pour cela, il peut être judicieux d'étudier le degré d'innovation général de son projet selon les trois critères définissant les activités d'une entreprise établis par le professeur de marketing Derek Abell. Il s'agit de :

- La technologie employée (la composition)
- Les fonctions du produit (l'utilité)
- Les cibles visées (le profil des utilisateurs potentiels)

Critères auxquels les auteures ajoutent :

- Le modèle économique
- Et la signification attribuée aux objets (le régime de signification qui influence leur conception, leur compréhension par le marché et leur usage)

Illustrons ces critères par un produit novateur : le vélo pliable. Il doit être fabriqué à partir de matériaux à la fois résistants et légers afin de le transporter facilement à la main. Sa fonction principale est de favoriser les déplacements multimodaux. Toute personne qui effectue régulièrement un petit trajet ou emprunte des transports en commun pour réaliser de courtes distances peut être intéressée par ces vélos. Afin de séduire les clients potentiels et générer des revenus, l'entreprise doit veiller à se distinguer de ses concurrents par un critère attractif (par exemple le prix, la légèreté de ses vélos, leur robustesse, leur simplicité d'utilisation...) et par la performance de son processus de production lui permettant de réaliser des marges confortables sur ses ventes. Enfin, l'ergonomie, le design et l'équipement des vélos doivent être porteurs de sens aux yeux des clients potentiels et correspondre à leurs attentes envers ce produit.

¹² LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, MORIN DELERM Sophie, *Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, Paris : Dunod, (coll. Management Sup), 3ème édition, 2015 (2005), p.28

Pour affiner l'analyse, plusieurs typologies ont été élaborées. Nous détaillerons l'une d'elles fondée sur deux critères influençant fortement le degré d'innovation : l'évolution des habitudes de consommation des clients et de la technologie. Voici le tableau récapitulatif :

		Technologie	
		Nouvelle	Ancienne
Usages et habitudes de consommation	Nouveaux	Innovations de rupture	Innovations comportementales
	Anciens	Innovations technologiques	Innovations incrémentales

Figure 1 : Tableau des différents types d'innovations¹³

On identifie quatre types d'innovations :

- Les innovations de rupture : (également appelées innovations radicales) Ce sont des produits innovants du point de vue technique et comportemental, apportant une nouvelle technologie et modifiant les usages des consommateurs. Ces innovations sont rares et doublement risquées pour les entreprises qui doivent s'assurer du fonctionnement de leur nouvelle technologie (risque technologique) et convaincre les clients visés d'adopter l'innovation (risque commercial). Citons l'exemple des premiers téléphones mobiles ou des parcs d'attraction pour les services.
- Les innovations technologiques : Fondées sur une nouvelle technologie, ces innovations ne bouleversent pas pour autant les usages des consommateurs. Le risque endossé est lié à la maîtrise de la nouvelle technique. Les freins à l'adoption sont relativement limités car les habitudes de consommation ne changent pas (risque commercial plus faible). Toutefois, les clients doivent percevoir les bénéfices apportés par la nouvelle technologie pour l'adopter. La voiture hybride ou les margarines anticholestérol dans l'alimentaire sont des exemples de produits dotés d'une nouvelle technique mais dont l'usage ne change pas.
- Les innovations comportementales : Ces produits ou services impliquent de nouveaux comportements sans faire appel à une nouvelle technologie. Le risque majeur est commercial car la clientèle ciblée peut ne pas adhérer à l'innovation et refuser de modifier ses habitudes. Dans le secteur des services, le "drive" illustre bien ces nouveaux usages en réalisant ses courses sur internet et en les retirant près du magasin.

¹³ LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, MORIN DELERM Sophie, Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services, op.cit., p.28

Du côté des produits, les premiers cosmétiques destinés aux hommes sont un exemple de l'évolution des comportements.

- Les innovations incrémentales : Ces produits ne bouleversent pas les comportements des clients ni l'état de la technologie. Ils apportent cependant une amélioration sensible aux modèles précédents (performance, apparence renouvelée...), les rendant novateurs aux yeux du marché. Ils représentent la majorité des nouveautés commercialisées. Le risque est toujours présent et le taux d'échec élevé. Les évolutions successives du téléphone portable, notamment de l'iPhone, sont représentatives de ces innovations incrémentales.

Cette classification permet d'identifier le degré d'innovation technologique et comportemental des nouveaux produits et services. On observe que la plupart des innovations du marché constituent une amélioration marginale de l'existant. Ainsi, la bonne connaissance des produits, technologies, clients et concurrents actuels est essentielle à la démarche d'innovation, ce qui conforte le rôle du marketing.

Au-delà de cette typologie, les responsables de projet doivent veiller à consulter les consommateurs à propos de leur produit ou service car ce qui importe avant tout est le degré d'innovation réellement perçu par les clients. Les entreprises ont trop souvent tendance à surestimer ce degré pour leur produit.

Ensuite, si les études s'intéressant au lien supposé entre le degré d'innovation et le succès d'un produit ne s'accordent pas, il apparaît en revanche que le degré d'innovation influence la rapidité de la diffusion du produit. En effet, plus un produit est novateur, plus son adoption et sa diffusion sur le marché sont lentes, car les consommateurs ont besoin de temps pour se familiariser avec l'innovation. L'entreprise doit donc s'attendre à des résultats modestes lors de la commercialisation d'un produit très novateur et mettre en place des campagnes d'information et de test de celui-ci.

Ainsi, les trois composantes que nous venons d'étudier (nature, origine et degré des innovations) sont autant d'informations à la portée des responsables marketing influençant l'élaboration et le lancement des nouveaux produits et services. L'analyse et la réflexion autour de ces trois éléments permettent de proposer une offre cohérente à laquelle le public ciblé sera réceptif.

B. Construire la relation du consommateur à l'innovation

Une fois l'innovation élaborée vient l'étape de sa diffusion sur le marché. Pour la favoriser, les entreprises s'intéressent à la manière dont les clients potentiels vont accueillir le nouveau produit. Le travail marketing consiste à mettre en avant la valeur ajoutée perçue par les consommateurs de l'innovation et à identifier leurs motivations et freins à son adoption (a). La diffusion passe également par l'étude des différents segments de consommateurs afin d'adapter la communication à la cible visée et de séduire les personnes les plus influentes (b).

a. Comprendre les raisons de l'adoption d'une nouvelle offre par les consommateurs

L'adoption d'un produit ou service novateur par les consommateurs est toujours motivée. Mais cette motivation ne correspond pas forcément à un besoin fonctionnel. L'achat du produit peut être le fruit du travail des responsables marketing. En plus de répondre aux insatisfactions identifiées des clients, ils cherchent à faire naître de nouveaux besoins chez une clientèle ciblée, quel que soit le degré d'innovation des produits. Cet exercice nécessite une bonne connaissance du contexte et du comportement des consommateurs, afin d'anticiper leurs motivations et freins à l'achat.

i) La création de nouveaux besoins de consommation

La place centrale accordée à la consommation dans l'environnement

La société dans laquelle les consommateurs évoluent influence grandement leurs désirs de consommation. Ainsi, le processus de création de nouveaux besoins chez les individus peut être analysé à la lumière de leur environnement. Revenons sur l'émergence de la société dite de consommation et son influence sur le comportement des consommateurs.

L'expression "société de consommation" a été inventée dans les années 1950 aux Etats-Unis pour rendre compte de changements sociétaux majeurs durant la période des Trente Glorieuses (1945-1973). La forte croissance économique et démographique caractérisant cette époque dans les pays occidentaux s'est accompagnée du développement d'un mode de vie basé sur la surconsommation de biens et services. Dans son ouvrage La société de consommation, publié en 1970, le sociologue français Jean Baudrillard constate que la consommation est devenue l'élément structurant les relations sociales, rendant les Hommes dépendants face à des objets sans cesse renouvelés. D'après l'auteur, la finalité même de la consommation a changé : elle ne sert plus à satisfaire les besoins primaires des individus mais

est devenue un moyen de se différencier, ce qui justifie l'abondance des biens et services. Cette prolifération de l'offre accentue la concurrence sur les marchés et accorde une place centrale aux actions marketing et publicitaires. Ces dernières deviennent incontournables pour les entreprises qui cherchent à influencer le choix des consommateurs. L'auteur dresse ainsi une vision vaine de la société de consommation dans laquelle les besoins élémentaires des Hommes sont dépassés par des désirs artificiels, créés par et pour les acteurs économiques.

Le besoin effréné de consommer est toujours d'actualité et s'est accéléré depuis les années 1980 avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication : apparition du téléphone portable, des tablettes, développement d'Internet, des réseaux sociaux et des appareils multimédias en général... Les nouvelles technologies numériques ont modifié notre rapport au temps et à l'espace car elles offrent la possibilité de rester connecté en permanence avec le reste du monde et de consommer à distance. Par exemple, la consommation de certains services tel que l'information est aujourd'hui instantanée par le biais d'Internet. Le développement du commerce en ligne permet également de faire des achats très rapidement sans se déplacer. Ce nouveau rapport aux innovations et à la consommation est symptomatique de la génération Y appelée "digital natives" (personnes nées entre 1980 et 2000). Pour illustrer les attentes des consommateurs, le consultant Xavier Dalloz emploie l'acronyme ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, Any Device) désignant la tendance des individus à vouloir accéder à un contenu, une information ou une offre marchande à tout moment, quel que soit le lieu et le mode d'accès. Néanmoins, ces évolutions n'ont pas touché tous les consommateurs et un fossé générationnel s'est creusé entre les baby-boomers (personnes nées après la seconde guerre mondiale, entre 1946 et 1964, pour la plupart non familiers de ces outils) et les générations suivantes. Ce décalage entre les générations est toujours une donnée importante dans le développement d'un produit et le discours qu'on lui associe.

Parallèlement à la prolifération de nouvelles technologies, les tendances de consommation actuelles s'appuient sur des arguments écologiques auxquels une majorité de personnes sont sensibles. En effet, l'impact néfaste de l'activité humaine sur l'environnement (production de masse, transport de marchandises...) et les nombreux scandales alimentaires ont suscité chez les consommateurs (qualifiés de "consomm'acteurs") l'envie de reprendre le contrôle de leur consommation en privilégiant les produits locaux, biologiques et durables.

Cette contextualisation permet de comprendre l'importance de l'environnement dans l'émergence de nouveaux besoins de consommation, qu'ils soient fonctionnels ou symboliques. Les innovations s'inscrivent dans une société particulière et répondent aux attentes socialement construites des consommateurs. Les marketeurs effectuent donc un important travail d'analyse et de compréhension de l'environnement afin d'élaborer de nouveaux produits en cohérence avec celui-ci.

La propension "innée" des Hommes à consommer

L'analyse des besoins des consommateurs s'appuie également sur la prise en compte de leurs motivations intrinsèques. En marketing, les besoins sont définis comme des manques influençant la propension des individus à consommer. Plus l'intensité d'un manque est grande, plus un individu va chercher à le combler. En 1952, le psychologue Abraham Maslow a ainsi identifié cinq catégories de besoins fondamentaux chez l'Homme qu'il qualifie d'universels. Il explique que chaque motivation est particulière car elle dépend de l'environnement d'un individu mais que le besoin à l'origine de celle-ci est commun aux Hommes. Il catégorise ainsi les principaux besoins humains selon la pyramide suivante :

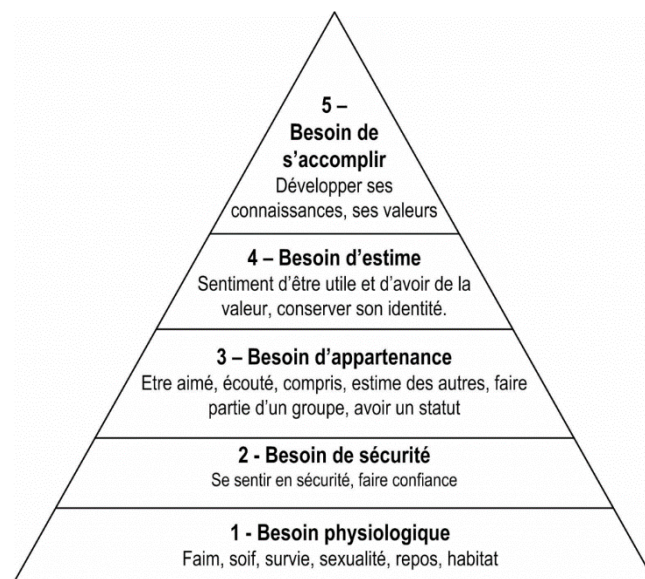


Figure 2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow¹⁴

Tous ces besoins animent les individus mais ils sont hiérarchisés car l'auteur considère que ceux situés à la base de la pyramide nécessitent d'être satisfaits en priorité pour passer aux

¹⁴ Schéma extrait du magazine marketing et webmarketing en ligne : www.lisette-mag.com

besoins supérieurs. A l'exception des besoins physiologiques dans les sociétés occidentales, les désirs humains sont en perpétuel renouvellement et ne semblent jamais entièrement assouvis. Le marketing s'inspire donc de ces valeurs (sécurité, appartenance, estime, accomplissement) pour sensibiliser les consommateurs, générer des motivations et les fidéliser. Par exemple, le besoin d'estime peut être satisfait par la manière de traiter un client, en lui accordant notamment une grande attention. Par ailleurs, un produit répondant à plusieurs besoins séduira sans doute un plus grand nombre de consommateurs. C'est le cas du téléphone portable qui permet de satisfaire le besoin de sécurité, d'appartenance et d'estime. L'enjeu du marketing de l'innovation réside alors dans l'identification de nouvelles manières de répondre à un besoin et créer ainsi de nouvelles motivations à l'achat.

ii) Les motivations et freins à l'adoption d'une innovation

Commençons par identifier les critères incitant les consommateurs à adopter une innovation.

On observe tout d'abord une motivation intrinsèque des individus pour la nouveauté. En effet, celle-ci est valorisée socialement et permet aux consommateurs de renforcer leur estime. Dans le domaine de la mode par exemple, la nouveauté est sans cesse recherchée et constitue un moyen de se démarquer et de renouveler son image. D'autre part, la nouveauté est stimulante. L'achat d'un produit nouveau est souvent motivé par un besoin de changement, de variété. Le marché des jeux vidéo est révélateur de cette recherche de stimulation et de distraction permanente par les joueurs car la durée de vie d'un jeu est courte (quelques mois seulement).

Au-delà de l'attrait répandu des consommateurs pour la nouveauté, le sociologue Everett Rogers¹⁵ a identifié cinq caractéristiques d'un nouveau produit ou service facilitant son adoption. Premièrement, les clients potentiels évaluent une innovation d'après son avantage relatif. Ce critère est prépondérant. Il s'agit du gain de valeur perçu par le consommateur par rapport aux produits ou services existants. Ce sont donc les bénéfices fonctionnels, économiques, symboliques ou sociaux que le consommateur retire de l'innovation. Par exemple, pour un consommateur qui se rend au travail à vélo mais ne supporte plus de transpirer durant son trajet, l'achat d'un vélo électrique peut lui apporter des bénéfices

¹⁵ Everett Rogers est à l'origine de la théorie de la diffusion de l'innovation. Dans son ouvrage Diffusion of innovation (1995), il présente cinq déterminants facilitant l'adoption d'une innovation par les consommateurs.

supérieurs à ceux de son vélo mécanique. Les autres critères sont secondaires mais influencent également l'attrait du consommateur pour l'offre. Ce sont ainsi :

- La compatibilité de l'innovation avec les normes et valeurs actuelles ;
- La simplicité et la facilité d'utilisation de la nouveauté ;
- La possibilité d'essayer le nouveau produit avant de s'engager (qui diminue l'incertitude et le risque pris par le consommateur) ;
- Et l'observabilité des résultats et des attributs du nouveau produit permettant de prouver au client les avantages de l'innovation.

Selon Rogers, une innovation qui combine ces facteurs aura d'autant plus de chances d'être adoptée par les consommateurs et de se diffuser.

Etudions à présent les freins à l'adoption d'une innovation. Ils correspondent aux sacrifices perçus par les consommateurs lors de l'acquisition d'un nouveau produit.

Pour commencer, tout achat d'un produit innovant induit un risque perçu plus ou moins grand par le consommateur. Ce risque est lié à l'incertitude du client vis-à-vis du nouveau produit et son importance dépend de plusieurs éléments :

- La personnalité des individus : chaque personne réagit différemment face au risque ;
- Le type de produit : certaines catégories sont perçues comme plus risquées car elles sont peu standardisées. C'est par exemple le cas des services pour lesquels la qualité de l'expérience de consommation est plus variable que pour les biens physiques ;
- La situation d'achat : chaque contexte est particulier et fait varier le risque perçu. Par exemple, le fait d'être pressé ou d'offrir le produit augmente le risque de l'achat ;
- Le degré d'innovation du produit : pour les innovations incrémentales, les consommateurs comparent les bénéfices avec les générations précédentes et pour les innovations radicales, la comparaison s'effectue avec la catégorie de produits la plus proche (comme la cigarette électronique comparée aux cigarettes classiques par exemple).

Le risque perçu peut concerner de nombreux aspects de l'achat. On peut hésiter à adopter une innovation du fait de son prix (risque financier), d'un doute quant à son fonctionnement ou ses performances (risque fonctionnel), de son impact sur notre santé (risque physique), de la peur d'être jugé (risque social), de la crainte de faire une erreur (risque psychologique) ou encore de ne pas opter pour la meilleure des options possibles (risque d'opportunité).

Ces différents types de risques constituent autant de freins à l'achat d'une innovation. Plus un nouveau produit "cumule" de risques aux yeux du consommateur, plus son adoption sera lente et difficile. Comme nous l'avons vu précédemment, afin de diminuer l'incertitude attachée à un produit, les vendeurs ont tout intérêt à le faire tester aux consommateurs et à publier clairement ses attributs. Cette pratique est largement répandue chez les revendeurs de matériel informatique tel que La Fnac qui expose tous les ordinateurs à la vente et offre la possibilité aux clients de les essayer.

Ensuite, l'adoption d'une innovation s'apparente à un arbitrage pour le consommateur entre les avantages ultérieurs retirés de l'innovation et les efforts nécessaires à l'apprentissage du nouveau produit. Ces efforts sont appelés "coûts de changement". On identifie quatre types de coûts selon la nature et les caractéristiques de l'innovation :

- Les coûts psychologiques sont liés à la fidélité des consommateurs pour un produit ou un service. Le fait de changer leurs habitudes peut les impacter.
- Les coûts d'apprentissage dépendent du degré de complexité du nouveau produit. Plus une innovation a de fonctionnalités, plus elle paraît difficile d'utilisation aux yeux des consommateurs. Afin de diminuer l'effort et le temps de compréhension du fonctionnement de l'innovation, les entreprises cherchent à élaborer des notices d'utilisation ludiques et visuelles. Un produit ou service trop complexe est souvent abandonné par l'utilisateur dès sa première utilisation.
- Les coûts contractuels concernent la résiliation d'un contrat ou d'un abonnement. Cela peut désinciter le client à changer d'offre.
- Les coûts d'appropriation : lorsque le consommateur change de service, il doit mettre à jour ses informations personnelles et parfois en informer les individus concernés, ce qui peut prendre du temps. C'est notamment le cas lorsqu'une personne change de banque et doit avertir ses créiteurs de ses nouvelles coordonnées bancaires.

Les entreprises innovantes doivent veiller à ce que les avantages perçus du nouveau produit ou service contrebalancent les coûts de changement car, plus ces derniers sont importants, plus le consommateur hésite à adopter l'innovation. Pour cela, l'entreprise peut réduire le prix de son offre afin de la rendre attractive au-delà des coûts induits pour le consommateur. On observe régulièrement des offres promotionnelles chez les opérateurs de réseau mobile afin de convaincre les personnes de dépasser les coûts d'appropriation et d'apprentissage que l'adoption de leur service implique. L'entreprise peut également chercher

à réduire ces coûts dès la conception du nouveau produit en travaillant sur son affordance (c'est-à-dire sa perception intuitive) et sur sa compatibilité avec les autres technologies existantes.

Afin de comprendre le comportement des consommateurs (besoins de consommation, motivations et freins à l'adoption d'une innovation), le marketing s'inspire de notions issues de la psychologie. Chaque nouveau produit ou service s'inscrit dans un environnement spécifique et s'adresse à une catégorie ciblée de consommateurs. Le rôle du marketing consiste ainsi à susciter l'intérêt du consommateur pour la nouveauté tout en intégrant l'innovation dans un cadre social cohérent.

b. Le rôle des consommateurs dans la diffusion de l'innovation

Dès 1962, Everett Rogers définit la diffusion d'une innovation comme le "processus de communication par lequel une innovation se propage entre les membres d'un système social"¹⁶. Il constate que les relations interpersonnelles constituent des canaux de communication plus efficaces que les médias de masse pour l'adoption des innovations. Le développement des réseaux sociaux a ainsi conforté le rôle des consommateurs dans la propagation des innovations. Les avis des internautes, et le bouche-à-oreille de manière générale, ont un impact important sur le succès d'une nouveauté.

i) Classification des consommateurs selon leur tendance à innover

Afin de modéliser la diffusion d'une innovation, Rogers a analysé les consommateurs selon leur "innovativité", c'est-à-dire leur vitesse d'adoption d'un nouveau produit ou service. Il a constaté que les individus n'étaient pas tous aussi sensibles à la nouveauté et les a répartis en cinq groupes :

- Les innovateurs (2.5% de la population) : ces consommateurs sont les plus réceptifs et attentifs à la nouveauté. Ils n'ont pas besoin de consulter l'avis d'autres utilisateurs pour acheter un produit innovant et outrepassent le risque perçu. Ils se caractérisent par leur autonomie dans leurs décisions. Ils ont une importance toute particulière car ils initient la diffusion de l'innovation en partageant leur expérience.

¹⁶ ROGERS Everett, *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster, 5ème édition, 2003 (1962), p.5

- Les adopteurs précoces (13.5%) : ces individus aiment la nouveauté et achètent fréquemment de nouveaux produits dans une catégorie donnée. Ils disposent pour la plupart d'un vaste réseau social et aiment partager leurs expériences. Ils jouent un rôle important dans le lancement des innovations car ils constituent souvent le premier marché d'un produit en phase de lancement (notamment dans le domaine des nouvelles technologies).
- La majorité précoce (34%) : ce sont des clients réfléchis qui attendent les retours des premières expériences afin de diminuer le risque perçu du produit innovant qu'ils souhaitent acheter.
- La majorité tardive (34%) : ces consommateurs attendent que le produit soit adopté par une grande partie de la population pour l'adopter à leur tour. Ils sont de nature relativement sceptique face aux innovations mais sont influencés par les avis des autres utilisateurs.
- Les retardataires (16%) : ce sont les consommateurs les moins réceptifs à la nouveauté et les derniers à adopter une innovation. Ils changent peu leurs habitudes et achètent le nouveau produit lorsque celui-ci est devenu courant.

Précisons que ces catégories ne sont pas figées. La tendance à innover varie selon l'expertise possédée du consommateur et la catégorie de produit en question. Une personne peut donc être considérée comme un innovateur pour un produit de nouvelle technologie par exemple et comme un conservateur pour les produits de grande consommation.

Rogers a ainsi présenté son modèle de diffusion d'une innovation au fil du temps selon la courbe rouge ci-dessous :

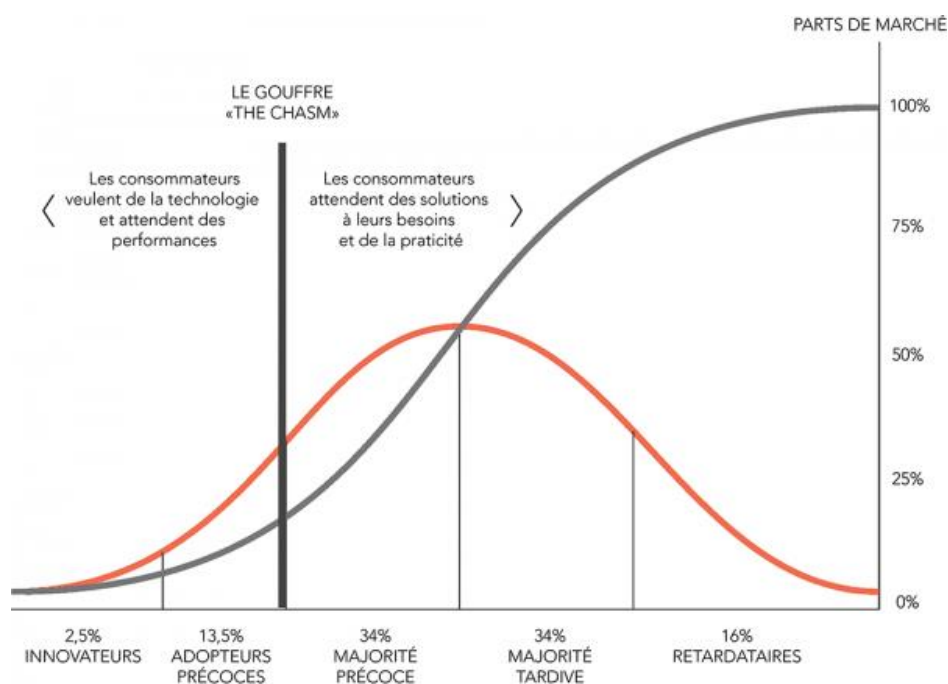


Figure 3 : La courbe de diffusion de l'innovation (en rouge) ainsi que son évolution en termes de parts de marché (en gris)¹⁷

La courbe grise représente le nombre cumulé de consommateurs ayant adopté l'innovation. Elle suit une fonction logistique avec une croissance rapide du nombre de personnes adoptant l'innovation lorsque celle-ci se diffuse au sein de la majorité précoce et tardive pour arriver à saturation avec les derniers clients retardataires. En 1991, le consultant Geoffrey Moore introduit dans son ouvrage Crossing the chasm, la notion de "gouffre" (chasm) dans la diffusion des innovations. Il insiste sur le fait que les consommateurs n'adoptent pas les innovations pour les mêmes raisons. Le premier groupe (innovateurs et adopteurs précoces) est passionné par la technologie et recherche sans cesse le changement, en acceptant que le nouveau produit présente des imperfections. Le second groupe souhaite un produit fini, apportant des solutions utiles pour la vie quotidienne. La diffusion du produit passe d'un marché de niche à un marché de masse lorsque son adoption franchit le gouffre (c'est-à-dire le passage entre les adopteurs précoces et la majorité précoce). Cet apport de Moore permet de comprendre l'importance d'adapter la communication durant le cycle de vie du produit, car les consommateurs et leurs attentes changent au cours de la diffusion de l'innovation. L'entreprise doit donc déterminer les consommateurs ciblés à chaque lancement de nouveau produit et faire évoluer son discours au fur et à mesure que l'innovation gagne des parts de

¹⁷ Schéma extrait du magazine en ligne www.actinnovation.com axé sur l'actualité de l'innovation

marché et se démocratise. Le choix de la cible de départ est très important car il faut toucher des personnes influentes. L'entreprise peut choisir de s'adresser aux innovateurs en priorité car ils ont un impact sur les autres consommateurs mais leur nombre reste limité et ils ne sont pas tous des influenceurs. La seconde option consiste à s'adresser directement à la majorité des consommateurs afin de toucher le plus de leaders d'opinion possible.

ii) La consécration des leaders d'opinion

La notion de leader d'opinion remonte aux années 1940 suite aux travaux des sociologues américains Paul Felix Lazarsfeld, Bernard Berelson, Hazel Gaudet. Ils ont étudié les facteurs influençant le choix des électeurs pour un candidat lors d'une campagne électorale. Ils ont montré que les opinions nouvellement formées résultaient pour la plupart de l'influence d'une personne proche de l'électeur sur celui-ci, remettant ainsi en cause l'importance accordée aux médias de masse dans la campagne électorale. L'électeur a rapidement été comparé au consommateur, générant des études marketing sur l'impact des influences interpersonnelles sur la consommation.

Les leaders d'opinion – ou influenceurs sur le web – sont aujourd'hui définis comme des individus qui influencent directement ou indirectement les opinions et les actions de nombreuses autres personnes grâce à leur notoriété, leur expertise ou leur activité sociale intense. Leur prise en compte est incontournable dans la stratégie de communication d'une entreprise qui souhaite commercialiser un nouveau produit à grande échelle.

En effet, dans le cadre de la diffusion d'une innovation, les leaders d'opinion jouent un rôle de transmission de l'information en la démultipliant aux membres de leur entourage. Cette information a alors plus d'impact et de crédibilité auprès de ces derniers car elle émane d'une personne en qui ils ont confiance. Les échanges entre le leader d'opinion et ses interlocuteurs peuvent être facilités par leurs similarités sociales (âge, catégorie socio-professionnelle) ou par la notoriété du leader d'opinion dans un réseau, lui conférant un statut comparable à celui de prescripteur. C'est le cas des vendeurs en magasin, considérés comme des experts dans leur domaine par les clients, qui sont ainsi prédisposés à suivre leurs conseils.

D'un point de vue comportemental, plusieurs traits de caractère semblent définir les leaders d'opinion. Ce sont généralement des individus stables émotionnellement et très sociables, possédant un vaste réseau de connaissances. Ils sont ouverts d'esprit, curieux et savent se mettre à la place des autres. Leur grande confiance en eux ainsi que leur charisme

leurs confèrent une bonne capacité de persuasion, qui se révèle d'autant plus efficace que leur expertise dans le domaine en question est reconnue et que leur avis semble désintéressé. Ces deux critères sont subjectifs et il n'est pas toujours aisé pour le consommateur de distinguer une personne avisée d'une autre sans véritable connaissance.

Aujourd'hui, l'essor des réseaux sociaux a renforcé le rôle des influenceurs sur le web : ils constituent une source d'informations auprès des consommateurs proactifs qui se renseignent sur Internet avant de réaliser un achat et ils incitent de nombreux internautes à essayer de nouveaux produits sans intention initiale. Selon une étude Smartfocus¹⁸ réalisée en 2016, trois quarts des consommateurs effectuent des recherches en ligne en vue de réaliser un achat et un quart d'entre eux tient systématiquement compte des contenus postés par les consommateurs pour prendre une décision. Les influenceurs constituent donc un relai de communication très pertinent pour le lancement d'une innovation, notamment auprès de la génération Y qui privilégie les réseaux sociaux comme principal canal d'information. Comme le rappelle l'agence de marketing d'influence Reech, les influenceurs sont de véritables leaders d'opinion du web, qui sont reconnus comme experts ou source d'inspiration par les personnes qui les suivent. Ils s'expriment sur un thème particulier via leur plateforme de prédilection : par exemple Instagram, Facebook ou Twitter pour les réseaux sociaux, Youtube pour les chaînes vidéo, ou encore leurs blogs personnels. Les influenceurs sont régulièrement sollicités par les entreprises pour parler de leurs produits, moyennant rémunération ou non. Ainsi toute personne parvenant à rassembler une importante communauté d'internautes avec laquelle elle interagit est potentiellement un influenceur. On compte principalement des personnalités publiques (chanteurs, acteurs, journalistes, Hommes politiques, sportifs...) et des experts, mais également des amateurs passionnés qui souhaitent partager leur expérience.

Le marketing d'influence, aujourd'hui centré sur le web, semble ainsi se résumer à l'action des influenceurs digitaux rémunérés par les entreprises pour recommander leurs produits avec un discours supposé authentique. Néanmoins, leur crédibilité ainsi que les retours sur investissements escomptés des entreprises s'estompent dès lors que la relation commerciale est rendue publique. C'est pourquoi Éric Maillard, directeur général du service "Influence et Réputation" de l'agence de publicité Ogilvy, recommande d'impliquer l'influenceur dans un

¹⁸ Smartfocus est un éditeur de logiciels marketing. L'entreprise a mené une étude en novembre 2016 auprès de 860 consommateurs français sur l'impact des contenus publiés par les UGC (User-Generated Content) sur les comportements d'achat des consommateurs.

travail de cocréation avec l'entreprise pour lequel il sera logiquement rémunéré. Notons toutefois que les partenariats actuels sont, pour la grande majorité, inférieurs à 500€ et que l'activité d'influenceur reste secondaire. Néanmoins, ces relations commerciales tendent à être encadrées par les instances de régulation telle que l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité qui rappelle chaque année les bonnes pratiques de transparence à adopter par les marques.

La relation du consommateur à l'innovation est double. A la fois cible de la nouveauté et canal de communication particulièrement influent, il est l'objet et le déterminant principal de sa diffusion. L'identification et la compréhension des attentes des clients potentiels est donc un enjeu central pour l'entreprise, qui s'appuiera sur ces différentes informations pour la commercialisation de son innovation.

C. Le rôle fondamental du marketing dans la commercialisation de l'innovation

La commercialisation d'un nouveau produit ou service génère de nombreuses problématiques liées à la production de l'innovation, au choix des canaux de distribution, à l'élaboration d'un mix communication cohérent et ciblé et aux actions promotionnelles envisagées. Cette stratégie doit être adaptée à la nature de l'innovation ainsi qu'aux moyens de l'entreprise. La commercialisation se déroule en plusieurs temps. On réalise un travail de prévision des ventes en amont (a) suivi du lancement de l'innovation et du contrôle de ce dernier (b).

a. La prévision des ventes : un travail délicat et impactant pour l'entreprise

L'estimation des ventes d'une innovation n'est jamais aisée, d'autant plus si le nouveau produit est en rupture avec le marché. Cette étape est toutefois essentielle car elle détermine un grand nombre de choix coûteux liés à la production, la logistique, le référencement du produit dans la distribution ou encore la communication. C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à définir le plus précisément possible le marché potentiel de l'innovation et à simuler son lancement.

i) Les enjeux de la prévision des ventes

La prévision des ventes d'une innovation conditionne la réussite de son lancement. Cette étape est donc cruciale pour l'entreprise car elle aura des répercussions sur le succès

commercial de l'innovation, voire sur la santé financière de l'entreprise. En effet, en cas de sous-estimation des ventes et donc de la production, l'innovation risque d'être rapidement en rupture de stock, ce qui induit un manque à gagner important, génère des insatisfactions du côté des clients et les incite à se tourner vers la concurrence. Ainsi, plus de 50% des clients déçus choisissent un produit concurrent ou renoncent à leur achat¹⁹. Par exemple, en 1996, le fabricant Renault n'avait pas anticipé le succès de sa première génération de monospaces baptisée Renault Scénic I, entraînant plusieurs mois d'attente dans les commandes et obligeant l'entreprise à augmenter sa capacité de production.

L'inverse n'est pas souhaitable non plus : la surestimation des ventes entraîne des stocks d'invendus coûteux, qui risquent d'être écoulés à perte par l'entreprise. La rentabilité du projet d'innovation peut alors être mise en cause comme l'illustre le cas de la commercialisation du New Coke²⁰. En 1985, Coca-Cola lance une nouvelle formule de sa célèbre boisson, baptisée New Coke, afin de redorer l'image de la marque face à son concurrent Pepsi-Cola. Les tests à l'aveugle réalisés en amont du lancement avaient validé la nouvelle recette qui était préférée à l'ancienne dans 60% des cas. Les premiers jours de commercialisation ont enregistré des ventes élevées, témoignant de l'essai du nouveau produit par les consommateurs américains. Ce succès n'a cependant pas duré : l'entreprise a reçu des milliers d'appels téléphoniques de consommateurs demandant de revenir à l'ancienne formule. Face à l'effondrement des ventes, Coca-Cola a réintroduit la recette originale en rayon aux côtés du New Coke, puis a retiré ce dernier du marché.

L'incertitude inhérente au contexte d'innovation complexifie le recueil d'informations liées à la prévision des ventes : les consommateurs ne sont pas familiers du produit, l'environnement évolue rapidement, la cible visée n'est pas nécessairement la plus pertinente.

L'estimation du potentiel de vente du nouveau produit à partir de l'avis des consommateurs n'est pas toujours fiable. En effet, les entreprises réalisent des pré-tests de l'innovation en interrogeant les clients potentiels sur leur intention d'achat. Comme le

¹⁹ Donnée concernant la France, extraite d'une étude menée en 2015 par You Gov et GT Nexus auprès de 5000 adultes sur le rapport des consommateurs aux ruptures de stock.

²⁰ Exemple tiré du manuel : LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, MORIN DELERM Sophie, *Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, Paris : Dunod, (coll. Management Sup), 2ème édition, 2011 (2005), p.235

rappelle Etienne Bressoud dans sa recherche sur les comportements des consommateurs²¹, un score élevé (compris en 60-70%) d'intention d'achat positive permet généralement de conclure un lancement favorable du produit. Cette donnée nécessite néanmoins d'être complétée en fonction de la nature, durable ou non, du bien. En effet, l'intention d'achat est corrélée au premier achat mais elle ne permet pas de prédire la répétition de ce dernier, qui est pourtant une condition nécessaire au succès des biens non durables. De plus, on remarque que la fiabilité de ces estimations diminue pour des produits fortement novateurs qui impliquent de nouveaux usages des consommateurs. Dans leur article intitulé "Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique"²², les auteurs insistent sur les limites des modèles marketing de prévision de la demande des innovations de rupture pour lesquelles les consommateurs sont inexpérimentés. Contrairement aux innovations de continuité qui améliorent les marchés existants, les innovations de rupture ouvrent de nouveaux marchés et impliquent des investissements lourds et risqués. Pour pallier ces incertitudes, l'entreprise peut estimer ses ventes à partir des commandes préalables des clients et des distributeurs. Elle peut également annoncer la sortie de son produit sur les réseaux sociaux et étudier les réactions des internautes qui constituent un bon indicateur de l'accueil général qui sera réservé à l'innovation lors de son lancement. Par exemple, la campagne de publicité annonçant la sortie en 2013 du nouveau produit Fairlife de Coca-Cola (un lait sans lactose enrichi en protéines et en calcium) a suscité de nombreuses réactions négatives sur la toile : le lait vendu proviendrait de fermes utilisant des OGM et les affiches de publicité ont été qualifiées de sexistes. Fairlife a ainsi été surnommé "Monsantomilk" par les internautes avant même sa sortie, et la campagne de communication, basée sur la mise en scène de femmes séduisantes dans des robes blanches rappelant le lait, n'a pas reçu l'accueil escompté.

Les prévisions de vente réalisées au cours des pré-tests de l'innovation ne se confirment pas toujours lors de son lancement sur le marché. En effet, certains paramètres tels que le niveau de prix du nouveau produit ou encore son environnement concurrentiel ont pu évoluer au moment de sa commercialisation. Ainsi, l'estimation des ventes de leur dernier smartphone se complique chaque année pour les leaders du marché Samsung et Apple face à la

²¹ BRESSOUD Etienne. De l'intention d'achat au comportement : essais de modélisations incluant variables attitudinales, intra-personnelles et situationnelles, Thèse de doctorat en gestion et management, Université Panthéon Sorbonne - Paris I, 2001. Français. p.59

²² VON PECHMANN Felix, CHAMARET Cécile, PARGUEL Béatrice, MIDLER Christophe, « Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique », *Décisions Marketing*, 2016, n°81

progression de la concurrence chinoise. Sur le dernier trimestre 2017, les fabricants Huawei, Xiaomi et Oppo détenaient respectivement 11,8%, 8,4% et 7,1% de parts de marché, contre 23,4% pour Samsung et 15,6% pour Apple.

L'entreprise innovante peut également se tromper de cible en amont du lancement et réaliser des tests du produit auprès d'une clientèle potentielle mal identifiée, faussant alors les prévisions établies et apportant des difficultés supplémentaires lors de la commercialisation de l'innovation. C'est notamment l'une des raisons de l'échec de la boisson Nesfluid sortie en 2010. Composée d'eau de coco et de lactosérum, ce produit répondait au nouveau concept de Nestlé, baptisé "hydranutrition", consistant à fusionner les bienfaits de l'hydratation et de la nutrition. Pour l'occasion, l'entreprise a mené des études consommateurs préalables au lancement mais elle n'a pas réellement saisi les besoins de sa cible. Malgré une campagne de communication de grande envergure, le produit n'a pas rencontré son public et a été retiré du marché au bout de six mois.

Dans le domaine de la prévision des ventes, les responsables marketing doivent donc composer avec une part d'aléa inhérente au projet d'innovation. L'enjeu principal des estimations réside dans l'intégration et l'utilisation de toutes les informations à la disposition de l'entreprise en amont du lancement du nouveau produit afin de calibrer au mieux sa production et sa distribution.

ii) La détermination du marché potentiel

Le marché potentiel constitue le marché théorique auquel un nouveau produit ou service peut prétendre. Exprimé en valeur (sommes payées par les clients) ou en volume (nombre d'unités vendues), il fournit une bonne estimation des ventes. La difficulté à déterminer le marché potentiel d'une innovation et sa précision varient en fonction de la nature du nouveau produit ou service.

En effet, si celui-ci est très novateur et se distingue des catégories existantes, les contours de son marché seront délicats à tracer. Ceci est de nouveau lié au contexte d'incertitude inhérent à l'innovation. Comme l'a énoncé le professeur Clayton Christensen dès 1997 dans son ouvrage The innovator's dilemma, "Un marché qui n'existe pas ne peut pas être

analysé"²³. Afin de contourner cette difficulté, l'entreprise innovante peut décomposer le marché potentiel en plusieurs éléments qu'elle analyse distinctement :

- La taille de la cible : il s'agit d'évaluer le nombre de clients potentiels de l'innovation avec, comme nous l'avons vu précédemment, l'enjeu d'identifier le bon profil des consommateurs.
- La fréquence d'achat : si le produit est un bien non durable, régulièrement renouvelé, la taille du marché dépend de la fréquence d'achat anticipée des clients potentiels. Le travail marketing consiste alors à identifier les différentes "occasions de consommations" possibles du produit et à communiquer efficacement dessus. Par exemple, Materne a récemment sorti une compote au lait en gourde baptisée Pom'Potes Brassés, permettant d'augmenter les occasions de consommation de produits laitiers et de fruits des enfants (ces derniers étant la principale cible du produit).
- La vitesse de diffusion : comme l'innovation en question est radicale, sa diffusion auprès des consommateurs nécessite un certain temps. Il faut donc anticiper les différentes vagues d'adoption du produit afin d'augmenter progressivement sa production en fonction de la taille du marché potentiel maximal estimée.

La combinaison de ces trois composantes donne ainsi à l'entreprise une bonne idée des contours du marché créé par l'innovation radicale.

Le cas des innovations de continuité, s'inscrivant dans un marché à maturité, est plus commun. La taille du marché dans lequel le nouveau produit s'intègre est connue grâce aux études de marché existantes et celles menées ou commandées par l'entreprise.

- Si l'innovation n'affecte pas les contours du marché, les estimations se basent sur son volume actuel, en veillant toutefois à prendre en compte la conjoncture du moment. Le lancement d'un nouveau produit qui vient se substituer à un produit existant (tel qu'une nouvelle lessive, un nouveau vélo...) est l'exemple le plus courant illustrant cette situation.
- De nouveaux biens ou services, davantage innovants, génèrent quant à eux une croissance globale du marché dans lequel ils s'inscrivent, en attirant de nouveaux

²³ CHRISTENSEN Clayton M., *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston : Harvard Business Review Press, 3^{ème} édition, 2016 (1997), p. 143

types de consommateurs ou en provoquant une augmentation des volumes consommés par individu. Par exemple, les produits prenant en compte les régimes alimentaires spécifiques de certaines personnes tels que le lait sans lactose ou le pain sans gluten redessinent les contours de leur marché et séduisent de nouveaux consommateurs.

iii) La simulation du lancement au travers de marchés tests

Une fois les contours du marché de l'innovation définis, certaines entreprises choisissent d'étudier le comportement d'achat des consommateurs au travers d'un marché-test, simulé ou réel. Ces outils permettent de tester le produit (l'innovation et son packaging) et de mesurer l'efficacité des actions marketing envisagées (promotions, merchandising, impact médiatique...). Les marchés-tests sont réalisés par des entreprises spécialisées, telles que Marketing Scan, qui disposent d'un vaste panel de consommateurs et de leurs données de vente. Ils concernent principalement les produits de grande consommation et de l'industrie pharmaceutique.

Les deux types de tests ont leurs spécificités :

- Le marché-test simulé consiste à présenter une innovation (finalisée ou non) ainsi que ses actions promotionnelles et publicitaires à un échantillon de consommateurs choisis pour leur conformité à la cible visée. On les interroge sur leur intention d'achat et, si le produit existe, on leur propose de le tester à domicile. Quelques semaines plus tard, on les contacte de nouveau afin de récolter leurs perceptions après usage et leur intention de réachat. Ces données fournissent à l'entreprise une estimation des ventes de l'innovation et l'informent sur l'intérêt ou non de lancer son nouveau produit, de perfectionner son concept ou encore de revoir son plan marketing (niveau de prix, stratégie de communication, cible...). Selon les variables à analyser, les entreprises peuvent présenter le nouveau produit seul (marché-test monadique) ou face à ses concurrents, dans un rayon reconstitué au sein d'un magasin laboratoire virtuel (marché-test concurrentiel). Cette dernière option est particulièrement intéressante pour les produits durables ou onéreux, dont l'achat est plus réfléchi que pour les produits courants. Les marchés-tests simulés présentent divers avantages : ils sont confidentiels, relativement rapides (quelques semaines), abordables financièrement, et permettent d'évaluer des concepts non finalisés. Néanmoins, ces tests restent cantonnés à un univers virtuel et leurs résultats n'atteignent pas la précision de ceux réalisés en condition réelle.

- Le marché-test réel consiste à commercialiser un nouveau produit dans une ville représentative du marché national, en collaboration avec une société de panel qui recueillera des données de vente détaillées. Le produit est ainsi présent dans les rayons des distributeurs partenaires du test avec les offres éventuelles que la marque souhaite mettre en place lors du lancement réel. La stratégie publicitaire est également déployée et cantonnée à la ville support (affiches, télévisions des ménages...). Ce test permet de valider le plan marketing et d'élaborer les prévisions de vente et de part de marché du produit avant son lancement national. Ces marchés-tests n'étant pas confidentiels, ils sont adaptés aux produits difficiles à copier, apportant une véritable plus-value au consommateur ou empreints d'une image de marque forte car la concurrence peut identifier l'innovation et la reproduire rapidement. De plus, ils s'adressent aux produits aboutis et industrialisés car l'entreprise doit être capable d'approvisionner la zone test (plusieurs milliers d'unités minimum). Ce sont donc principalement des entreprises de la grande consommation qui ont recours à ces méthodes. Prenons l'exemple de Ferrero qui a commercialisé en février 2016 un biscuit chocolaté baptisé B-ready après l'avoir testé à petite échelle avec la société Marketing Scan. Le nouveau produit a immédiatement séduit les consommateurs et s'est imposé dans un rayon jusqu'alors inexploré par le groupe. Pour les produits les plus innovants, faisant naître une nouvelle catégorie, les marchés-tests réels permettent à l'entreprise de tester différentes implantations du produit en magasin et d'observer les comportements d'achat des consommateurs. L'entreprise Procter & Gamble a ainsi décidé de placer ses nouvelles lingettes dépoussiérantes Swiffer au rayon des nettoyeurs ménagers après avoir testé celui de la brosse et plusieurs rayons à la fois.

Simuler le lancement d'une innovation au travers de marchés-tests, réels ou non, constitue donc une étape importante pour les nouveaux produits à fort enjeu financier et souvent voués à une commercialisation à grande échelle. Cet outil peut également relancer l'avancement d'un projet dont le concept nécessite des avis extérieurs et servir à ajuster le marketing mix selon les réactions du panel. Le travail de préparation en amont du lancement d'un nouveau produit doit ainsi permettre à l'entreprise de cibler une clientèle potentielle pertinente au regard de son innovation et d'établir une production adaptée à la demande identifiée.

b. Réussir le lancement de l'innovation sur le marché

Au-delà de l'attention accordée à la prévision des ventes, un lancement de produit réussi passe par la mise en place de conditions de commercialisation adaptées à l'entreprise et à l'innovation. L'entreprise innovante doit ainsi s'attarder sur certains facteurs susceptibles d'agir sur l'accueil réservé par les consommateurs au nouveau produit.

i) Adapter le lancement à la nature de l'innovation et aux moyens de l'entreprise

Le lancement d'une innovation correspond au démarrage de sa commercialisation, souvent précédé par celui de la communication. Afin d'offrir des conditions de mise sur le marché favorables au nouveau bien ou service, les entreprises disposent de différents moyens d'action relatifs à la politique du produit (prix, largeur de la gamme et nombre de références), à la communication (budget alloué, cible visée, promotions, date de lancement...) et au choix des canaux de distribution (canaux traditionnels ou non, distribution sélective ou intensive). L'entreprise innovante établit ainsi une stratégie adaptée à la nature du nouveau produit, à son degré d'innovation, à ses moyens financiers ainsi qu'à l'environnement concurrentiel.

On distingue schématiquement les lancements dits de masse des lancements plus progressifs :

- Les lancements de masse, nécessitant d'importants moyens financiers et une bonne prévision des ventes, sont souvent privilégiés sur les marchés très concurrentiels monopolisés par de grandes entreprises. C'est notamment le cas du marché des télécommunications sur lequel Free a lancé, en mars 2017, le premier forfait doté de la 4G illimitée pour les abonnés Freebox en France. La publicité de son offre, son prix bas et son contenu défiant toute concurrence ont permis à l'opérateur de gagner des parts de marché dans le domaine des box internet. L'objectif des lancements de masse est de concentrer les dépenses publi-promotionnelles au démarrage de l'offre afin de pénétrer rapidement le marché et de favoriser le décollage des ventes. Les produits et services concernés ne sont généralement pas très innovants et sont ainsi exposés à la reproduction par les autres acteurs. Afin d'établir des barrières à l'entrée aux concurrents, les marques peuvent adopter une politique de prix "agressive" ou se démarquer grâce à leur notoriété auprès des consommateurs. Par exemple, l'entreprise Apple s'est forgée une telle image de marque que chaque nouveau lancement de produit constitue un événement mondialement attendu. Du côté des biens de grande

consommation, un leader tel que Danone parvient à résister aux marques de distributeurs moins chères grâce à sa capacité d'innovation, au succès marketing de ses marques (Activia et Actimel pour les yaourts minceur et santé par exemple) et de ses lancements. Ses nouveaux produits sont assortis de promotions afin d'inciter le consommateur à les tester. L'offre de départ disparaît quelques temps après mais les clients, séduits par le produit, demeurent fidèles à la marque.

- Les lancements progressifs concernent généralement des produits très innovants ou tout simplement difficiles à reproduire qui permettent à l'entreprise de fixer un prix de départ assez élevé. L'objectif est d'optimiser les investissements en communication et la production au gré de la progression du marché. Ces lancements plus souples permettent ainsi d'adapter la production à l'évolution de la demande afin de ne pas générer trop de surstocks. Ils s'adressent aux entreprises disposant de moyens plus limités. On pense par exemple au modèle de croissance de la start-up française Michel et Augustin. Cette entreprise née en 2004 est spécialisée dans la production alimentaire de biscuits et yaourts haut de gamme au packaging original. Leur aventure a débuté dans une petite épicerie parisienne. Michel et Augustin compte aujourd'hui 90 salariés et autant de références distribuées dans plus de 6000 points de vente en France et 400 magasins à l'étranger.

Ainsi, l'ampleur du lancement d'un nouveau produit ou service dépend avant tout des moyens de l'entreprise et de son intérêt à "créer l'événement" autour de son nouveau produit.

ii) Déterminer le moment opportun du lancement

La réussite d'un nouveau produit ou service est également conditionnée par le choix du moment de son lancement. Trois principaux éléments sont pris en compte pour établir le moment opportun : les lancements concurrents prévus, la saisonnalité des marchés et les autres lancements réalisés par l'entreprise.

- Pionnier ou suiveur, chaque position vis-à-vis de la concurrence présente des avantages et des inconvénients en fonction du degré d'innovation du nouveau produit. En effet, un produit innovant, présentant une réelle plus-value aux yeux des consommateurs, s'accommode facilement de la position de pionnier et des avantages qui en découlent pour l'entreprise (brevets, avance technologique, notoriété élevée, fidélité, inertie des comportements des consommateurs...). En revanche, un produit

peu innovant et facile à reproduire peut se faire doubler par les suiveurs qui pratiqueraient des prix plus attractifs pour un même niveau de valeur perçue. Dans les faits, on observe que les dates de lancement des nouveaux produits sont proches, notamment parce que la veille concurrentielle et le suivi des tendances des marchés sont aujourd'hui une constante des entreprises.

- La date de lancement de nouveaux produits est souvent liée aux temps forts des marchés. Les entreprises cherchent ainsi à bénéficier du pic de la demande et de l'attention portée à la catégorie de produits par les médias. La saisonnalité des marchés dépend de facteurs climatiques et sociaux. Par exemple, les ventes de fromage à raclette sont principalement réalisées en hiver tandis que les glaces sont surtout prisées en été. Les fournitures scolaires sont présentes en rayons avant la rentrée des classes de septembre et la sortie de nouveaux appareils électro-ménagers est programmée pour novembre et mars afin qu'ils soient disponibles pour Noël (dans les pays de culture chrétienne) et pour la fête des mères. Néanmoins, certaines entreprises au budget plus limité lancent volontairement leur nouveau produit à contre-temps, lors de périodes moins attendues, afin d'attirer des distributeurs et consommateurs qui auraient besoin de ce genre de produits hors saison.
- De plus, les entreprises qui sortent plusieurs nouveaux produits durant l'année doivent veiller à espacer leurs lancements et laisser le temps à leur force de vente de se familiariser avec l'innovation. Cela permet d'optimiser le temps consacré à chaque produit et de maintenir les clients en éveil avec de nouvelles offres régulières.

Le choix du moment de lancement d'un nouveau produit est donc calculé en amont afin de s'inscrire dans la lignée du marché. Certaines entreprises, soucieuses d'informer les consommateurs de leur innovation et de préparer le marché à son accueil, décident d'annoncer la sortie de leur nouveau produit au préalable du lancement réel. Cette préannonce a pour but de présenter l'innovation aux consommateurs, de générer du bouche-à-oreille autour de celle-ci et de créer une attente générale du marché. Elle permet également aux consommateurs de démarrer leur réflexion d'achat pour des biens durables et des achats engageants. La date de lancement annoncée doit cependant être respectée sous peine de perdre en crédibilité.

iii) Les différentes formes de promotion du nouveau produit

La promotion d'une innovation englobe les opérations de communication autour du nouveau bien ou service ainsi que les actions visant à faciliter son adoption par les clients

potentiels. Elle est impulsée par l'entreprise innovante et relayée par les différents acteurs (médias, distributeurs, vendeurs et consommateurs) qui assurent ainsi la diffusion de l'innovation. La qualité du message transmis dépend donc de la qualité des relations entretenues par l'entreprise innovante avec les relais de l'information. Nous pouvons les classer selon leur degré de personnalisation et d'indépendance comme dans le tableau²⁴ ci-dessous :

	Information impersonnelle	Information personnalisée
Sources commerciales	Publicité Médias Site internet	Force de vente directe Distributeurs Marketing direct et e-mailing
Sources indépendantes	Articles de journalistes Bloggeurs	Bouche à oreille Avis de consommateurs en ligne Marketing viral

Figure 4 : Tableau présentant les différents canaux de communication en fonction de leur source et du type d'information délivré

Les entreprises privilégient la diversité des sources d'information pour établir une communication à 360°. Le but est de mobiliser tous les points de contact avec le consommateur afin d'émettre un message cohérent et de construire ainsi la notoriété de l'innovation.

L'influence d'une source auprès d'un client potentiel varie selon son intérêt financier à délivrer l'information. Les sources commerciales ont ainsi moins de crédibilité aux yeux des consommateurs que les sources indépendantes. De même, un message personnalisé et adapté aux caractéristiques individuelles du récepteur est plus impactant qu'un discours impersonnel et standardisé. C'est pourquoi le bouche à oreille demeure le moyen de communication le plus influent. Les avis des consommateurs en ligne constituent une seconde source crédible et prise en compte par les clients potentiels. Les entreprises leur accordent donc une importance

²⁴ LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, MORIN DELERM Sophie, *Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, Paris : Dunod, (coll. Management Sup), 3^{ème} édition, 2015 (2005), page 320

particulière car les critiques du nouveau produit sur le web atteignent de nombreux internautes. En 2011, pour le lancement de sa BB crème, Garnier a par exemple élaboré une stratégie gagnante : la marque a invité des youtubeuses influentes à tester sa crème en avant-première. Ces dernières, globalement séduites par le produit, ont partagé leurs impressions sur les réseaux sociaux, générant ainsi de nombreuses retombées.

Les médias traditionnels (télévision, presse, affichage, radio, cinéma, web) semblent parfois dépassés pour les lancements de produits très innovants, soit parce qu'ils ne permettent pas d'expliquer correctement le fonctionnement de l'innovation, soit parce que les personnes (notamment les jeunes générations) n'utilisent pas beaucoup ces canaux. C'est pourquoi les marques se tournent vers de nouveaux supports de communication, subtiles et intégrés au quotidien des personnes, afin de les influencer sans qu'elles ne s'en rendent nécessairement compte. Elles emploient par exemple la technique du placement de produit dans un film, une série ou encore un jeu vidéo. On peut citer l'exemple emblématique de James Bond où l'on retrouve les marques Omega, Aston Martin, Sony, Heineken ou encore Martini. Dans un autre domaine, Mario fait son apparition au volant d'une Mercedes dans la récente version de Mario Kart sortie sur la console Switch. De plus, l'essor des réseaux sociaux et applications mobiles et tablettes a entraîné l'émergence de nouveaux espaces publicitaires pour les marques qui émettent des contenus sponsorisés et orientés vers une catégorie de personnes ciblée. Ces publicités (sous forme d'images ou de vidéos) défilent ainsi sur le fil d'actualité des utilisateurs de Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Youtube... mais apparaissent également lorsqu'une personne télécharge une application sur son téléphone ou sa tablette.

D'autres formes de communication hors-média, moins coûteuses et davantage personnalisées, sont à la disposition des entreprises dont le budget de lancement est plus limité. Le portefeuille d'actions est vaste :

- Emploi du marketing direct : envoi de courrier, de mails ou de sms aux clients potentiels afin de communiquer en détail sur le produit.
- Participation à des salons professionnels : rencontre directe avec les clients potentiels permettant de collecter une base de prospection de qualité et de réaliser des démonstrations du nouveau produit.

- Parrainage d'événements pour mettre en avant le produit. On peut citer l'exemple de la boisson Red Bull qui a fondé sa stratégie de communication sur le sponsoring d'événements et d'athlètes adeptes des sports extrêmes.
- Création d'un événement pour le lancement du nouveau produit. Les participants établissent alors un lien avec l'innovation. Cette option peut être risquée car la réussite du lancement dépendra du succès de l'événement. Il est intéressant de convier des personnes influentes à ces événements afin qu'elles relaient l'information autour d'elles (journalistes, bloggers, influenceurs, leaders d'opinion...).
- Marketing de terrain : promotion du nouveau produit en se rendant directement auprès des consommateurs potentiels (dans la rue par exemple).

Les entreprises peuvent employer simultanément ces méthodes afin de créer un lancement très original qui ne laisse pas leurs cibles indifférentes. Prenons l'exemple de la campagne d'influence menée en 2012 par l'agence de communication MNSTR pour le lancement en France du film *Projet X* des studios Warner Bros. L'agence avait pour objectif de cibler en priorité la catégorie des 18-25 ans. Elle a invité de nombreux e-influenceurs à se rendre à l'avant-première du film en leur envoyant de manière anonyme un téléphone portable contenant leurs informations (très) personnelles. Ces derniers ont été tellement interloqués par ce buzzkit (colis envoyé à des fins promotionnelles à un journaliste, blogueur ou autre e-influenceur) qu'ils ont relayé l'information sur les réseaux sociaux, touchant ainsi plus de 200 000 internautes, et ont répondu présent à l'invitation. Le soir de l'avant-première du film, *Projet X* faisait partie des sujets les plus partagés sur Twitter. Ce lancement a offert une grande visibilité au film qui a enregistré un box-office de 1 847 000 entrées en France.

Pour finir, les entreprises peuvent entreprendre des actions de promotion des ventes au moment du lancement de leur produit afin d'inciter les clients potentiels à l'essai et faciliter leur adoption.

- Il peut s'agir de distributions d'échantillons du nouveau produit. Alors que cette pratique semble parfois dépassée face à l'essor du digital, une étude menée en 2016 par le CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) pour Médiapost Publicité a montré le contraire. Les Français restent en effet très sensibles à ces offres, surtout lorsqu'elles sont ciblées en magasins ou envoyées par courrier. Les échantillons génèrent l'essai immédiat du produit pour près de la moitié des sondés et 84% des personnes interrogées ont déclaré avoir déjà acheté un produit suite à la réception d'un

échantillon. La marque Lancôme a ainsi couplé cette méthode de promotion au web. En 2014, elle a lancé un programme en ligne pour effectuer des diagnostics de peaux gratuits. A l'issue du questionnaire, les répondants ont reçu de petits colis personnalisés selon les résultats obtenus. L'opération a si bien fonctionné qu'une seconde version a vu le jour et est actuellement en cours.

- Bien que de plus en plus d'achats s'effectuent en ligne, les magasins physiques restent privilégiés par les consommateurs pour les produits qu'ils souhaitent essayer, toucher ou sentir. Ainsi, les opérations de démonstration en magasin conservent tout leur sens et permettent de démontrer la valeur ajoutée d'un nouveau produit. Le groupe Fnac a par exemple mis en place en 2016 des espaces de démonstration dédiés aux casques de réalité virtuelle car cette technologie est encore peu démocratisée et nécessite d'être testée pour être comprise du consommateur.
- Les offres de remboursement, permettant de minimiser le risque financier lié à l'adoption d'un nouveau produit, sont également efficaces. Elles permettent d'inciter le consommateur à l'achat tout en sachant que seuls les clients les plus sensibles au prix profiteront de l'offre et demanderont le remboursement. Certaines promotions sont néanmoins tellement attractives que les consommateurs n'hésitent pas à en profiter. Par exemple, en novembre 2012, Tassimo a lancé une opération de remboursement intégral de sa machine à café pour l'acquisition de celle-ci et de cinq paquets de dosettes. En une journée, 75 000 machines ont été écoulées. Les opérations de promotion sont ainsi de plus en plus concurrentielles et peuvent mettre en péril certaines entreprises aux moyens plus limités, se retrouvant dans l'impossibilité de proposer pareilles offres.

iv) Le suivi du lancement

Le lancement d'un nouveau produit ou service ne constitue pas l'aboutissement du processus d'innovation. Afin de pérenniser leur nouveauté, les entreprises doivent observer attentivement l'accueil de l'innovation sur le marché. Le contrôle étroit des résultats du lancement permet d'effectuer d'éventuels réglages du nouveau produit et de contrer les réactions concurrentielles possibles. L'idéal est de choisir, en amont du lancement, quelques indicateurs à suivre post-lancement afin de dresser des résultats par domaine. On s'intéresse ainsi :

- Au secteur commercial : étude des ventes en volume et en valeur, part de marché du produit, répartition des ventes selon les références, ventes des autres produits de la marque. Pour rassembler ces données, l'entreprise peut réaliser des enquêtes en magasin, s'intéresser aux remontées des vendeurs et étudier les fichiers de commande.
- A la communication : notoriété de l'innovation, mémorisation de la publicité, compréhension du produit... Les informations proviennent d'enquêtes réalisées auprès des consommateurs.
- A la distribution : distribution valeur (part de marché des points de vente commercialisant le nouveau produit), distribution numérique (taux de présence du produit dans les points de vente référencant la catégorie en question), part de linéaire (part d'espace attribuée au produit dans son rayon), prix de vente effectif, niveaux des stocks et ruptures éventuelles. Ces données sont calculées à partir des données des commerciaux.
- Aux consommateurs : taux d'essai, taux de réachat, volume moyen d'achat, satisfaction, communication par le bouche à oreille, profil des acheteurs. Ces informations sont collectées à partir des réclamations des clients, lors d'enquêtes consommateurs, en étudiant les conversations dédiées au produit sur les forums (si existantes) ou en s'informant auprès des vendeurs en magasin.
- A la concurrence : lancements concurrents, opérations promotionnelles, de publicité ou baisses des prix des concurrents. Les informations peuvent provenir entre autres de la veille concurrentielle ou des relevés des commerciaux.

Pour les produits de la grande distribution, l'outil mis en place en collaboration par le groupe de marketing TrialPanel et l'enseigne Carrefour offre de bonnes indications sur la perception d'une nouveauté par les consommateurs. Ces acteurs ont lancé en 2014 un programme de fidélité baptisé "Mon avis le rend gratuit". Il permet aux consommateurs de tester gratuitement les nouveaux produits référencés en magasins et recueille leurs avis qui sont publiés sur l'application dédiée. Le programme a ainsi plusieurs intérêts :

- Les consommateurs peuvent consulter les avis d'autres clients avant d'acheter un nouveau produit, ce qui peut orienter leurs achats ;
- L'application confère de la notoriété aux produits appréciés par les consommateurs et favorise ainsi leur adoption ;

- L'enseigne Carrefour se dote d'une communauté de testeurs impliqués et peut s'appuyer sur ces derniers pour développer de nouveaux produits en co-crédation pour ses marques ;
- Enfin et surtout, les retours des clients sont utiles aux marques pour évaluer leurs produits post-lancement.

Si les résultats du nouveau produit ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés, les entreprises peuvent initier des actions correctives par domaine. Par exemple un faible taux d'essai du produit peut être dû à une présence insuffisante en magasin (trop peu de référencement, ruptures de stock), à une mauvaise visibilité en rayon (packaging peu visible, part de linéaire faible), à un manque d'opportunités d'essai ou à un prix perçu comme trop élevé. Selon la cause supposée, l'entreprise peut donc augmenter sa part de linéaire en magasin, modifier le packaging de son produit, distribuer des échantillons ou encore instaurer une promotion sur son prix afin d'inciter les clients à l'essai. Les causes d'insatisfactions sont ainsi très variées (communication inadaptée, mauvaise compréhension de l'innovation, cible mal identifiée, performances du produit décevantes...) tout comme les ajustements possibles (changement de positionnement publicitaire, modification du produit...).

Certaines innovations ont même connu le succès plusieurs années après leur première commercialisation. L'assistant personnel numérique d'Apple baptisé Newton n'a pas trouvé son public lors de son lancement en 1993 et a été retiré du marché en 1998. Il est réapparu neuf ans plus tard dans une version très améliorée sous le nom d'iPhone. Le théoricien Norbert Hillaire commente ainsi "Apple a su associer design soigné et marketing efficace avec des technologies émergentes (fourniture de contenus, d'applications, etc.) pour revenir sur un marché qu'il a créé de toutes pièces."²⁵

Pour conclure sur la commercialisation des nouveaux produits, nous pouvons insister sur l'importance d'établir une stratégie de lancement adaptée aux moyens de l'entreprise, à la nature de son innovation et aux tendances actuelles en termes de communication. La sortie d'un produit peut elle-même être novatrice. De récents outils tels que les réseaux sociaux ouvrent de nouvelles perspectives pour diffuser rapidement une information, atteindre un grand nombre de personnes et générer du trafic à propos de l'innovation. Les lancements

²⁵ Extrait de l'article de Charline ZEITOUN, « Les Flops de l'Innovation », paru le 21.05.2015 sur lejournald.cnrs.fr

réussis ne sont pas nécessairement les plus coûteux mais ils sont en accord avec les attentes des consommateurs. Gardons toutefois à l'esprit que cette étape conserve une part de risque inhérente au processus d'innovation. L'anticipation de la réaction du marché n'est pas pleinement possible mais les différents mécanismes de prévision des ventes peuvent conforter le projet et encourager sa concrétisation. Enfin, le lancement d'un nouveau produit ou service ne se cantonne pas à sa commercialisation et l'entreprise doit rester vigilante aux aléas auxquels l'innovation sera soumise sur le marché (concurrence, consommateurs peu réceptifs, ruptures de stocks...).

Cette première partie théorique nous a permis de retracer le processus d'innovation d'une entreprise, de sa genèse à sa commercialisation. La nature et l'origine des innovations sont variées mais leur concrétisation est toujours le fruit d'une volonté de l'entreprise. Au sein de celle-ci, le service marketing assure le lien entre le projet d'innovation et le marché, et inversement. Il contribue à réduire le risque attaché à la démarche d'innovation en préparant l'environnement économique de l'entreprise à l'arrivée de la nouvelle offre et en adaptant celle-ci aux besoins identifiés ou supposés des clients potentiels. Les marketeurs étudient ainsi les comportements d'achat des consommateurs, identifient la cible de l'innovation, les personnes influentes, les distributeurs pertinents et les canaux de communication à leur disposition. L'intérêt et le niveau d'implication des acteurs externes envers l'offre (médias, distributeurs, influenceurs...) conditionnent la bonne diffusion de l'innovation sur le marché. L'ensemble des informations permet d'établir une stratégie de lancement et de communication adaptée au budget de l'entreprise.

La suite de notre étude s'intéresse à la diffusion de l'innovation sur les marchés. Pour ce faire, nous développerons une innovation singulière qui a fortement impacté son environnement : le VTT à Assistance Electrique (VTTAE). Nous avons choisi cette pratique en plein essor pour son originalité et notre intérêt envers l'univers du sport.

II. Etude de cas : L'expansion du marché des VTT alimenté par l'essor des VTT à assistance électrique (VTAE)

Avant d'aborder spécifiquement le secteur des VTAE, présentons le marché du cycle français dans son ensemble ainsi que ses évolutions récentes.

Grâce à sa popularité et son coût abordable, le vélo est l'une des activités physiques les plus pratiquées en France. En tant que sport "porté" et donc non traumatisant, il est accessible à un grand nombre de personnes et les différents types de vélos offrent une grande diversité de lieux de pratique et d'usages : loisir, mobilité, sport santé, tourisme, compétition... Chaque année, plus de 14 millions de français de tout âge et de toute situation enfourchent ainsi leur bicyclette.

L'Observatoire du Cycle a publié en avril 2018 son rapport annuel²⁶ sur le marché du cycle en France pour l'année 2017, qui poursuit sa progression depuis quatre ans. Ainsi, en 2017, le chiffre d'affaire du marché du cycle s'établit à 1,278 milliards d'euros (une hausse de 9,6% par rapport à 2016) pour 2,782 millions de vélos vendus. Bien que le volume du marché soit composé en majorité de VTT et de vélos de route, sa croissance en valeur et son dynamisme sont entretenus par l'engouement pour les vélos à assistance électrique (VAE), dont les ventes ont doublé en 2017 : 254 870 vélos à assistance électrique ont ainsi été vendus, représentant près de 10% de parts de marché. Ce chiffre témoigne du déploiement de la mobilité active en France avec le retour du vélo comme moyen de locomotion du quotidien, mais également de l'importance des loisirs dans la vie des Français, illustrée par les ventes de VTAE. Celles-ci ont plus que doublé en 2017 et atteignent 35 340 unités vendues.

L'engouement notable pour les VAE a plusieurs explications :

- L'offre de VAE coïncide avec la demande du marché. Les récents progrès technologiques sur les batteries au lithium-ion (remplaçant celles au plomb) ont permis d'alléger considérablement le poids de ces vélos, d'améliorer leur autonomie et leur puissance. Un degré d'innovation a donc été franchi.
- Le bonus VAE, instauré par l'Etat en 2017 et délivrant une prime de 200€ pour l'achat d'un vélo électrique, a contribué à médiatiser l'existence des vélos à assistance

²⁶ Rapport disponible en téléchargement gratuit via le site internet de l'Union Sport et Cycle : www.unionsportcycle.com

électrique. Face à son succès et son coût important (250 000 personnes ont bénéficié de l'aide), le gouvernement a recentré la subvention auprès des ménages non imposables pour l'année 2018²⁷.

- Enfin, les politiques d'écomobilité incitent les habitants des zones urbaines à utiliser leur vélo pour leurs déplacements quotidiens : développement de pistes cyclables pour circuler à vélo en sécurité, piétonnisation d'une partie du centre-ville (mouvement démarré à Toulouse et Grenoble par exemple), installation de systèmes de location de vélos en libre-service (grand succès du Vélo'v à Lyon).

Au sein de ce vaste marché du cycle, notre étude s'intéresse donc à l'essor des VTAE. Mais à quelle catégorie de vélo apparenter cette innovation ? Selon les sources, les VTAE sont classés tantôt parmi les VAE, tantôt parmi les VTT. A l'issue de nos recherches, nous avons opté pour cette dernière option. En effet, le VTAE a rapidement été intégré au marché spécifique du VTT et les sensations qu'ils procurent sont comparables à celles d'un VTT mécanique.

Dans cette seconde partie, nous allons ainsi étudier l'émergence du VTAE en tant qu'innovation radicale au sein d'un marché de passionnés (A). Nous nous intéresserons ensuite au profil des pratiquants et aux nouveaux usages offerts par les VTAE (B). Nous évaluerons enfin les retombées de cette innovation et son niveau d'intégration sur le marché des VTT et le secteur du tourisme (C).

A. Le VTAE, une innovation radicale en cours d'intégration et de structuration auprès de la communauté du VTT

Au sein de la communauté des vététistes, le VTAE apparaît comme une innovation radicale car elle apporte une nouvelle technologie au secteur – l'assistance électrique – et de nouvelles perspectives d'usage (que nous développerons ultérieurement). Comme nous l'avons vu dans la première partie, ces innovations sont doublement risquées : du point de vue technologique (la technologie doit fonctionner correctement) et du point de vue commercial (il faut convaincre les clients d'acheter l'innovation). Nous détaillerons ici l'histoire et le fonctionnement de ces vélos (a) et évoquerons les débats soulevés par leur intégration à l'univers du VTT, constituant de potentiels freins à la diffusion de cette innovation (b).

²⁷ <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/prime-velo-electrique>

a. L'aboutissement de progrès technologiques de longue date

Si l'on remonte dans le temps, les premiers brevets de vélo électrique datent des années 1890 aux Etats-Unis²⁸. Le tout premier, déposé en 1895 par Ogden Bolton Jr, était en réalité une draisienne équipée d'une batterie et d'un moteur monté dans la roue arrière. Ces vélos sont ensuite tombés dans l'oubli au profit des véhicules à essence. Néanmoins, suite au choc pétrolier de 1929, un modèle baptisé EMI/Philips fait son apparition en 1932 en Europe et devient le premier vélo électrique produit en (petite) série. L'offre s'est ensuite élargie à partir de 1993, date à laquelle les grands constructeurs de moteurs tels que Yamaha s'investissent dans le développement de ces vélos. L'apparition des vélos équipés d'une batterie lithium-ion en Europe date quant à elle de 2003. D'origine suisse, le bicycle se prénomme le Flyer série C.

L'apparition du VTAE (équipé d'une batterie lithium) est plus difficile à identifier. Si l'on se réfère au site internet du fabricant de vélos Haibike²⁹, le premier VTAE aurait été dévoilé en 2010 lors du salon Eurobike (destiné aux bicycles) à Friedrichshafen en Allemagne. Baptisé Haibike eQ XDURO, ce modèle serait le premier vélo électrique réellement tout-terrain. Le grand succès qu'il a rencontré et la reprise de sa technologie par les concurrents nous permet de dater le début de l'engouement pour cette pratique à l'année 2010. Il a ensuite fallu quelque temps pour que cette tendance s'installe en France.

Intéressons-nous aux VTAE actuels (caractéristiques techniques, fonctionnement et réglementation).

²⁸ http://www.toutsurlevae.org/histoire_du_velo_electrique.htm

²⁹ <https://www.haibike.com/fr/FR/haibike/history>



Figure 5 : Image d'un VTT à Assistance Electrique³⁰

Le VTTAE ci-dessus de la marque Lapierre est équipé d'un moteur Yamaha. Il convient aux sentiers techniques notamment grâce à ses suspensions avant et arrière ainsi qu'à sa tige de selle télescopique facilitant les descentes et franchissements d'obstacles. Son cadre est en aluminium mais certains VTTAE haut de gamme sont conçus en carbone. Il possède un unique plateau et onze vitesses. Son apparence est identique à celle d'un VTT classique mais trois éléments supplémentaires constituent l'assistance électrique : le moteur, la batterie ainsi que le panneau de commande fixé au guidon. Etudions plus précisément ces nouvelles composantes :

- Le moteur convertit la puissance électrique fournie par la batterie en puissance mécanique soutenant l'effort du cycliste. On parle d'assistance électrique car il se déclenche uniquement si la personne pédale. Il existe deux types de moteurs : ceux situés dans la partie basse du cadre avec le pédalier intégré comme sur l'image du dessus et ceux situés dans le moyeu de la roue avant ou arrière. Le moteur pédalier déclenche une traction de la chaîne tandis que le moteur moyeu entraîne une poussée de la roue. La majorité des fabricants de VTTAE privilégient le moteur pédalier car il offre une sensation de pédalage plus naturelle appréciée des pratiquants. Son fonctionnement est le suivant : en fonction de la vitesse de rotation du pédalier, de celle du vélo, de la force développée par le cycliste et du mode d'assistance

³⁰ Image extraite du site Internet : <https://shop.cycles-lapierre.fr/overvolt-am-450-yamaha>

sélectionné sur le tableau de bord, la couronne sur laquelle est positionnée la chaîne est entraînée par un axe central, actionné par des impulsions électriques issues du calcul des données (les informations sont recueillies à l'aide de capteurs de vitesse, de cadence et de couple). L'assistance se coupe automatiquement à 25 km/h (vitesse limite autorisée avec assistance pour tous les VAE). D'autres vélos, appelés speedbikes, atteignent la vitesse maximale de 45 km/h avec assistance mais ils sont considérés comme des cyclomoteurs et sont soumis à la réglementation routière régissant ce type de véhicule : immatriculation obligatoire, interdiction de rouler sur les pistes cyclables, port du casque obligatoire... Les moteurs de VTAE possèdent en général une puissance de 250W et pèsent entre 3 et 4 kg. Un critère particulièrement important pour la pratique sur terrain vallonné est le couple du moteur. Exprimé en newton par mètre (Nm), il représente la "force circulaire" fournie par le moteur pour faire tourner le pédalier. Ainsi, un couple élevé (entre 60 et 80Nm pour les VTAE) facilite l'ascension de côtes très raides, car le moteur fournira une force régulière sur l'ensemble du mouvement de rotation et soutiendra des cadences de pédalage plus faibles.

- La batterie constitue la réserve d'énergie du vélo. Elle fournit la puissance électrique au moteur. Les batteries de VTAE (au lithium-ion) ont pour la plupart une capacité de 400 ou 500 wattheure (Wh), pèsent entre 2 et 3 kg et supportent au minimum 500 cycles de charge. Leur autonomie varie selon différents facteurs :
 - Le poids total (vélo, cycliste et chargement éventuel) ;
 - Le niveau d'assistance au pédalage ;
 - Le dénivelé ;
 - La température extérieure : l'autonomie de la batterie diminue de 30 à 60% lorsqu'on se rapproche de 0°C³¹ ;
 - La résistance : force du vent, pression des pneus, vitesse, état du sol.

La batterie se situe généralement sur le cadre du vélo. Les développeurs ont beaucoup travaillé sur son intégration visuelle très tendance (pour certains modèles, elle passe presque inaperçue) car les fabricants et les pratiquants souhaitent que les VTAE ressemblent à des

³¹ <https://www.cyclable.com/blog/2016/12/02/composant-velo-hiver/>

vélos classiques. Au-delà du design qu'elle apporte, l'intégration de la batterie et du moteur permet de réduire le risque d'infiltration d'eau et de boue dans ces systèmes. La batterie peut se recharger directement sur le vélo ou en la décrochant et sa charge complète dure quatre à cinq heures.

- Selon la motorisation du VTAE, le panneau de commande de l'assistance affiche différentes données de conduite sur un écran rétroéclairé : la vitesse (instantanée et moyenne), la distance parcourue, le kilométrage total, l'heure, la durée du trajet, la puissance instantanée du moteur, le niveau de charge de la batterie, son autonomie estimée... et bien sûr le niveau d'assistance sélectionné. Il existe généralement quatre ou cinq modes d'assistance en fonction des fabricants. Par exemple, Bosch propose les cinq modes de conduite suivants :
 - Off : aucune assistance ;
 - Eco : assistance active mais légère qui permet d'optimiser l'autonomie de la batterie ;
 - Tour : assistance régulière pour les longs trajets ;
 - Sport : assistance immédiate et puissante pour une conduite sportive ;
 - Turbo : assistance directe et puissante jusque dans les fréquences de pédalage les plus élevées.

Le vététiste choisit ainsi son niveau d'assistance à partir de la commande située sur le guidon. S'il met pied à terre, il peut enclencher l'option "aide à la marche" qui accompagne la poussée du vélo. Enfin, il est possible de recharger son téléphone, GPS ou lecteur MP3 à partir de la prise micro-USB intégrée à certains ordinateurs de bord. Cette option montre au combien les fabricants prennent en compte les attentes actuelles des consommateurs dans la conception de l'innovation.

L'ensemble du système électrique apporte un poids conséquent aux VTAE qui pèsent entre 18 et 24 kg (contre 10 à 15 kg pour les VTT classiques). L'offre de VTAE s'est rapidement développée et suit les tendances de pratiques du vélo. Cette nouvelle technologie n'est probablement pas arrivée à maturité au regard des perspectives d'amélioration identifiées : plus grande autonomie des batteries, gain de poids du kit motorisation et du vélo dans son ensemble, intégration des composantes électriques, vélo de plus en plus connecté (lié au smartphone via une application par exemple).

b. Une suite de débats soulevés par le développement du VTAE et son intégration à la communauté du VTT

Comme beaucoup de nouveautés, l'essor du VTAE a généré des divergences de points de vue et des interrogations, constituant parfois des obstacles à la diffusion de cette innovation. Dans un article du 23 février 2018, la Mountain Bikers Foundation³² (MBF) analyse les débats actuels autour de la pratique du VTAE et les freins potentiels à son développement, que nous allons ici détailler.

i) Une pratique controversée dès son apparition

Tout d'abord, la MBF rappelle que le VTAE n'a pas été très bien accueilli par une partie des vététistes et des autres usagers de l'espace naturel (randonneurs, chasseurs...). En effet, l'effort associé à cette pratique n'est pas toujours jugé suffisant aux yeux des passionnés de VTT et l'assistance électrique peut paraître à première vue nuisible pour les sentiers (érosion due à la vitesse). Certains usagers craignent notamment que les chemins difficiles d'accès, habituellement calmes, soient "envahis" par ces nouveaux vélos et finalement détériorés par la hausse de la fréquentation. La cause des VTAE n'est donc pas soutenue de tous. Toutefois, l'essai de ces vélos et l'explication de leur fonctionnement se révèlent généralement convaincants et font tomber les a priori autour de cette pratique. De nombreuses personnes initialement réticentes ou sceptiques vis-à-vis du VTAE ont ainsi été agréablement surprises en essayant ce vélo et ont retrouvé les sensations d'un VTT classique. Cette impression se confirme dans les réponses à notre questionnaire³³ : 81% des répondants ayant un a priori négatif sur le VTAE ont changé d'avis après en avoir testé un. L'acceptation éthique de ce VTT et de ses pratiquants a donc pris quelque temps et demeure source de discorde. Néanmoins, la reconnaissance de la pratique en tant que loisir de pleine nature progresse.

³² La Mountain Bikers Foundation est une association nationale qui a pour but de promouvoir la pratique d'un VTT durable et responsable. Voici le lien vers l'article présentant les débats autour du développement du VTAE : <http://mbf-france.fr/actionnationaleinter/a-quoi-tient-lavenir-du-vtae/>

³³ Questionnaire portant sur la pratique du VTAE, que nous présenterons ultérieurement.

ii) Le nécessaire respect de la réglementation en vigueur des VTAE

Le second aspect qui conditionne le développement des VTAE (leur diffusion en tant qu'innovation) est leur réglementation et son respect. Pour l'instant, la pratique du VTAE est autorisée sur tous les sentiers au même titre qu'un VTT. La règle principale s'appliquant à tous les VAE est la suivante :

"Les cycles à assistance électrique doivent être dotés d'une puissance nominale continue maximale de 250 W. L'alimentation est réduite progressivement, et finalement interrompue lorsque le véhicule atteint une vitesse de 25 km/h, ou si le cycliste arrête de pédaler. Dès lors que ces valeurs sont dépassées, le véhicule est considéré comme un cyclomoteur." (Norme européenne AFNOR NF EN 15194 de janvier 2012)

Afin de donner une bonne image de la pratique et de favoriser la cohabitation entre les usagers, la MBF insiste auprès des pratiquants de VTAE sur la nécessité de respecter le bridage du moteur à 25 km/h.

Cette vitesse est comparable à celle que l'on atteint avec un VTT classique et ne constitue donc ni un risque accru d'érosion des sentiers, ni un danger pour les autres usagers des chemins. Ainsi, la réglementation en vigueur ne devrait pas se durcir et freiner le développement du VTAE, à condition que les pratiquants montrent l'exemple en respectant les règles de bonne conduite communément reconnues pour la pratique du VTT.

iii) Les efforts à réaliser pour limiter l'impact environnemental du VTAE

Dans un troisième temps, la MBF s'interroge sur l'impact environnemental du VTAE. Elle reconnaît que la dégradation des sentiers sur les zones fragiles (pentes raides et lieux humides) peut être accélérée par le passage des VTAE en raison de leur poids (plus important que celui d'un VTT classique) et de la largeur de certains pneus. De plus, comme le développement du VTAE accroît le nombre global de pratiquants, l'usure des chemins s'intensifie logiquement. Pour corriger cet impact direct sur le milieu naturel, la MBF préconise la multiplication des actions d'entretien des lieux de pratique réalisées par les

pratiquants eux-mêmes afin qu'ils deviennent "acteurs de leurs sentiers"³⁴. Ensuite, sans s'appuyer sur une étude précise du bilan carbone des VTAE, l'association conçoit qu'il reste des progrès à faire pour diminuer l'impact environnemental de ces vélos dès leur fabrication. Notons qu'une filière de recyclage des batteries des VAE a été mise en place en 2017 par l'Union Sport et Cycle en partenariat avec l'organisme Corepile³⁵. La MBF constate ainsi les efforts et progrès à réaliser pour que la pratique du VTAE respecte au maximum son environnement. Elle nuance néanmoins son propos en évoquant les bienfaits sociétaux de la pratique du VTAE (santé, mobilité, loisir, sport, mixité, bien-être...) qui n'exclut aucun public (expert, néophyte, senior, personnes souffrant de certaines déficiences ou pathologies).

iv) Les enjeux du choix de la fédération délégataire du VTAE et de la clarification de son statut au niveau législatif

Bien que la pratique du VTT (et du VTAE) soit largement désinstitutionnalisée (hors de tout cadre fédéral ou structure privée pour 90% des adeptes³⁶), le choix de la fédération délégataire du VTAE est important. Au-delà de l'aspect "compétition" (qui concerne une minorité de pratiquants et est en phase de structuration : recherche du format d'épreuve le plus pertinent), l'enjeu de ce rattachement réside dans l'image que la fédération désignée véhiculera aux yeux des pouvoirs publics et aux droits qui seront alors accordés à la pratique du VTAE. La délégation se joue entre la FFC (Fédération Française de Cyclisme) et la FFM (Fédération Française de Motocyclisme). En décembre 2017, ces deux fédérations ont manifesté leur volonté d'organiser des compétitions VTAE et de décerner le titre de champion de France de la discipline. Bien que le ministère des sports ne se soit pas encore exprimé à ce sujet, chaque fédération a pris les devants en définissant un format de compétition (de type "enduro" comportant des sections techniques chronométrées et des liaisons non chronométrées à réaliser en VTAE) ainsi qu'un calendrier des courses. Dans son article, la MBF insiste sur l'importance de cette délégation ministérielle pour l'image du VTAE et du VTT dans son ensemble. L'association craint en effet que la liberté de circulation accordée jusqu'à présent aux VTAE ne leur soit retirée si la FFM obtient la

³⁴ La MBF agit pour la préservation des sentiers. En 2017, elle a créé un programme d'entretien et de construction de sentiers intitulé "Take Care of your Trails" (Prenez soin de vos sentiers) qui a rassemblé plus de 1000 bénévoles en Europe.

³⁵ <https://www.unionsportcycle.com/cycle-mobilite/cycle-mobilite-filiere-recyclage>

³⁶ Donnée issue du rapport réalisé en 2017 par le Pôle Ressources National des Sports de Nature (PRNSN) intitulé "Que savons-nous des pratiquants de VTT en France ?"

délégation, car ils pourraient alors être assimilés à des engins motorisés au même titre que les motos. De plus, cette fédération engloberait alors les VTAE (bridés à 25 km/h) et les speedbikes (bridés à 45 km/h, non autorisés sur les sentiers), ce qui induirait une confusion des deux pratiques pour la plupart des non-initiés. Ainsi, la MBF soutient le projet de la FFC qui favoriserait le développement et la démocratisation du VTAE en tant qu'activité de pleine nature.

L'association souhaite donc que les VTT et VTAE appartiennent à la même fédération afin d'accorder aux deux pratiques les mêmes droits d'accès. Elle illustre sa crainte d'un traitement différencié par l'exemple du premier interdit aux VTAE dans le Vercors. Fin février 2017, le conseil consultatif de la Réserve Nationale des Hauts Plateaux du Vercors a décidé d'interdire l'accès aux VTAE sur une portion de quinze kilomètres de la réserve, en se basant sur le Code de l'Environnement qui proscrit les véhicules à moteur sur cet itinéraire. La MBF souligne le manque de clarté et d'uniformité des textes juridiques au sujet des VTAE. Ainsi, rien ne précise dans le Code de l'Environnement que le VTAE est un véhicule à moteur. Il est cependant considéré comme une bicyclette dans le Code de la Route. Les textes permettent donc des interprétations différentes en fonction des intérêts de chacun. Selon l'association, il est important que la réglementation soit précisée à l'occasion de cette première interdiction afin de reconnaître un statut commun aux cycles et de l'appliquer uniformément sur le territoire.

L'apparition des VTT à assistance électrique a donc soulevé la problématique plus générale de la réglementation propre aux cycles. L'essor de cette innovation a notamment révélé un manque de clarté des textes législatifs. Face au développement important de la pratique, ces derniers devraient se préciser prochainement et clarifier ainsi le statut des VTAE.

v) Le travail de légitimation du VTAE et de sensibilisation des pratiquants à son usage

La pratique du VTAE s'est développée sans prendre appui sur une structure fédérale qui, dans sa mission de service public, fournit habituellement un cadre à ses pratiquants, les informe, et contribue à légitimer la discipline dans son ensemble (ce qui est d'autant plus important lorsque celle-ci est controversée).

Ainsi, le travail de sensibilisation du grand public et des acteurs économiques liés au VTAE n'est que partiellement et ponctuellement réalisé, notamment lors des grands

rassemblements VTT tels que le Vélo Vert Festival ou le Roc d'Azur. Rythmés par de nombreuses compétitions et randonnées, ces événements célèbrent le VTT sous toutes ses formes. Pour l'occasion est organisé un salon spécial cycles sur lequel fabricants, pratiquants, et autres acteurs du secteur peuvent échanger, présenter les nouveaux produits et les tester. C'est également l'occasion de sensibiliser chacun sur certains enjeux jugés importants par les organisateurs. Lors du Roc d'Azur 2017, une conférence sur le VTAE et ses réglementations s'est ainsi tenue afin d'évoquer les problématiques soulevées par cette nouvelle pratique³⁷. Elle rassemblait entre autres la presse spécialisée VTT, des fabricants, revendeurs, organisateurs d'événements et des membres de la FFC. La tenue d'une telle réunion témoigne de la volonté des acteurs d'encourager et de pérenniser le développement du VTAE en encadrant un minimum sa pratique.

Grâce à leur statut d'expert de la discipline, les athlètes phares du VTT ont également un rôle à jouer dans la légitimation du VTAE, notamment auprès de la fédération française de cyclisme et des personnes réfractaires à cette pratique. Le double champion olympique Julien Absalon l'a bien compris et s'est associé en 2017 à la marque française de fabrication de vélos électriques, Moustache Bikes. Dans une interview accordée en octobre 2017 à Vojo Magazine³⁸, il présente les apports du VTAE pour un sportif de haut niveau. Cet outil d'entraînement lui permet ainsi de réaliser des séances de récupération en VTT dans des régions montagneuses et de s'entraîner spécifiquement à la descente et au pilotage. En tant que leader d'opinion sur le sujet, le discours de Julien contribue certainement à influencer le ministère des sports dans son choix de fédération délégataire du VTAE, mais aussi les pratiquants encore réticents à reconnaître de l'intérêt à la pratique.

Au-delà de la légitimation du VTAE au sein de la communauté des vététistes, un travail de sensibilisation des nouveaux pratiquants (pour certains non familiers du VTT, peu sportifs ou âgés) doit être réalisé afin d'écarter les comportements imprudents et les risques d'accidents. En effet, si l'assistance électrique lève le frein de l'effort physique et permet à un public non-initié de se rendre sur des terrains auparavant inaccessibles, les difficultés techniques du VTAE restent les mêmes que celles d'un VTT classique. Les pratiquants inexpérimentés doivent donc apprendre à piloter leur VTAE avant de s'aventurer sur des

³⁷ <http://www.26in.fr/news/47233-mbf-le-vttae-et-ses-reglementation.html>

³⁸ <https://www.vojomag.com/interview-julien-absalon-lance-son-propre-team-et-se-confie/>

sentiers trop techniques. De même, afin de limiter le risque associé à la pratique, les loueurs de VTAE ont intérêt à orienter leurs clients vers des circuits adaptés à leur niveau technique. Chaque acteur du milieu (professionnel comme pratiquant aguerri) doit donc adopter un discours prudent sur l'utilisation du VTAE, afin de garder à l'esprit que, malgré son accessibilité physique, le VTAE demeure une pratique sportive à risque. La sensibilisation au respect des règles de bonne conduite sur les sentiers est également très importante pour l'image de cette activité. De plus, les usagers ne sont pas toujours correctement informés de la distinction réglementaire entre VTAE et speedbikes, dont la ressemblance est trompeuse. Comme nous l'avons vu plus haut, seuls les VTAE sont considérés comme des cycles et peuvent emprunter des sentiers interdits aux véhicules à moteur. Le débridage de ces derniers est interdit par la loi et entraîne l'annulation de la garantie du vélo.

Ainsi, nous constatons que le développement en cours des VTAE soulève des discussions à tous les niveaux de la pratique (loisir comme compétition) et concerne une pluralité d'acteurs qui ne connaissent pas toujours cette nouveauté ou ne la distinguent pas des speedbikes. Le VTAE est donc dans une phase de structuration décisive pour son avenir. Afin de pérenniser le développement commun du VTAE et du VTT, la MBF porte deux revendications réglementaires :

- "La reconnaissance du statut du cycle dans le code forestier et le code de l'environnement (respectant la directive européenne pour le VTAE)"³⁹ : VTT et VTAE appartiendraient ainsi clairement à la même catégorie et auraient des droits d'accès aux lieux de pratiques identiques.
- "Une distinction visuelle marquée et inamovible entre VTAE et speedbike"⁴⁰ : pour l'instant, ces deux types de vélos ont la même apparence (seule la puissance du moteur change). Or les speedbikes peuvent atteindre la vitesse de 45 km/h (qui n'est plus comparable à la pratique du VTT). Si l'on accordait l'accès aux sentiers à ces vélos, l'écart de vitesse entre les différents usagers serait trop important, ce qui risquerait de détériorer la cohabitation actuelle et l'état des chemins. Cette mesure vise donc à donner aux gestionnaires d'espaces naturels les moyens de différencier les VTAE

³⁹ Extrait tiré de l'article « A quoi tient l'avenir du VTAE » paru le 23 février 2018 sur le site internet de la Mountain Bikers Foundation : www.mbf-france.fr

⁴⁰ *ibid*

des speedbikes, sans quoi ils interdiront certainement l'accès à tous les VAE sans distinction, par mesure de précaution.

Les problématiques de légitimation du VTTAE auprès des usagers et responsables d'espaces naturels, d'intégration de la pratique au secteur du VTT, et de son affiliation à une fédération témoignent de la nature radicale de cette innovation. Son développement ne laisse personne indifférent : eldorado économique pour les acteurs de l'industrie du cycle, véritable opportunité de se remettre au sport pour certains, ou présage de l'envahissement et de la dégradation des sentiers pour d'autres. Au-delà des discours dissidents, il est clair que l'essor du VTTAE a déstabilisé le secteur du VTT et entraîné la redéfinition des contours de la communauté vététiste que nous allons à présent étudier.

B. Clientèle, usages et processus d'adoption du VTTAE : entre ancrage et redéfinition des contours de la pratique du VTT

Dans cette partie, nous nous intéressons à l'étude générale de la clientèle du VTTAE et à son lien avec les pratiquants du VTT. En nous appuyant sur les résultats de nos recherches, nous avons identifié les profils des adeptes du VTTAE, leurs différentes utilisations de ces vélos, ainsi que leurs motivations et freins à l'achat de l'innovation.

Élaboration et diffusion de nos questionnaires

Nous avons créé deux questionnaires :

- Le premier s'adresse aux adeptes du VTTAE et s'intéresse à leur découverte de ces vélos, leur achat, leur pratique (fréquence, lieux et raisons d'utilisation, contexte...), ainsi qu'à leur usage antérieur ou parallèle du VTT mécanique. Le formulaire⁴¹ a été élaboré via le service Google Forms puis diffusé sur les forums Vélo Vert et VTT64, ainsi que sur le groupe Facebook "La passion du VTTAE, E-bikes just different fun" rassemblant une communauté active de plus de 1200 personnes. Nous comptabilisons au total 281 répondants.
- Le second, également élaboré via Google Forms, s'adresse aux velocistes⁴². Il les interroge sur leur commerce de VTT et de VTTAE, leur perception de cette nouvelle pratique et leur clientèle. Nous l'avons diffusé auprès de cent cinquante magasins de

⁴¹ Lien vers le formulaire à destination des pratiquants : <https://goo.gl/forms/F0Q0p3vPUY6O7pSG2>

⁴² Lien vers le formulaire à destination des velocistes : <https://goo.gl/forms/RCwg8OwN7BUAavls2>

vélos dans toute la France, sans distinction de lieu. Certains d'entre eux nous ont répondu qu'ils n'étaient pas spécialisés dans la vente de VTT ni de VTAE mais plutôt de vélos entendus comme un moyen de locomotion (VAE notamment) ou que ce commerce restait marginal (le VTT n'étant pas très développé dans leur région peu vallonnée). Au total, trente-cinq magasins ont participé à cette étude.

a. Étude générale de la clientèle VTAE

Intéressons-nous tout d'abord au profil de la clientèle VTAE (sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, activité physique) puis à sa découverte de cette nouvelle activité.

i) Étude du profil de la clientèle VTAE

Sexe des pratiquants : Grâce à l'effort physique abordable du VTAE, notre hypothèse initiale était que la proportion de femmes pratiquant cette activité est plus importante que celle pratiquant le VTT classique (28% des pratiquants VTT sont des femmes⁴³). Les résultats de notre premier questionnaire invalident notre hypothèse car 96% des répondants sont des hommes. Afin d'expliquer cet écart de pourcentages assez important, nous pouvons supposer que la proportion de membres actifs du groupe Facebook et des forums sur lesquels nous avons relayé notre étude est principalement constituée d'hommes. Les réponses des velocistes confortent cependant notre hypothèse car la moitié d'entre eux répondent que leur clientèle se compose d'hommes et de femmes en proportion à peu près égale. L'autre partie indique que ce sont principalement des hommes.

Âge des pratiquants : Pour la même raison qu'au-dessus, nous pensions initialement que la clientèle VTAE était globalement plus âgée que celle du VTT. Nos résultats ont confirmé cette supposition. Alors qu'on observe une diminution tendancielle de la pratique du VTT avec l'âge (seuls 32%

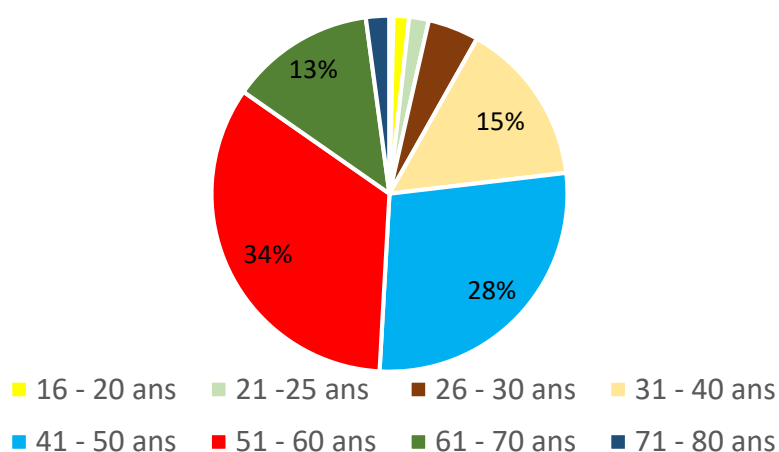


Figure 6 : Répartition des pratiquants VTAE en fonction de leur âge (Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

⁴³ Donnée issue du rapport réalisé en 2017 par le Pôle Ressources National des Sports de Nature (PRNSN) intitulé "Que savons-nous des pratiquants de VTT en France ?"

des pratiquants ont plus de 35 ans⁴⁴), trois quarts des pratiquants VTAE ont plus de 40 ans comme le montre le graphique ci-dessus. Les réponses des vélocistes ont validé ces chiffres car ils déclarent en majorité que la clientèle du VTAE est en moyenne plus âgée que celle du VTT classique.

Catégorie socio-professionnelle des pratiquants : Le VTAE est un loisir onéreux. Le prix de ces vélos varie de 1200€ en entrée de gamme à plus de 6000€ pour les modèles haut de gamme. L'étude (ci-dessous) de la catégorie socio-professionnelle de la clientèle révèle une diversité de profils d'acheteurs, avec une part plus importante de cadres/professions libérales. La part de retraités est également importante et coïncide avec l'âge relativement élevé des pratiquants.

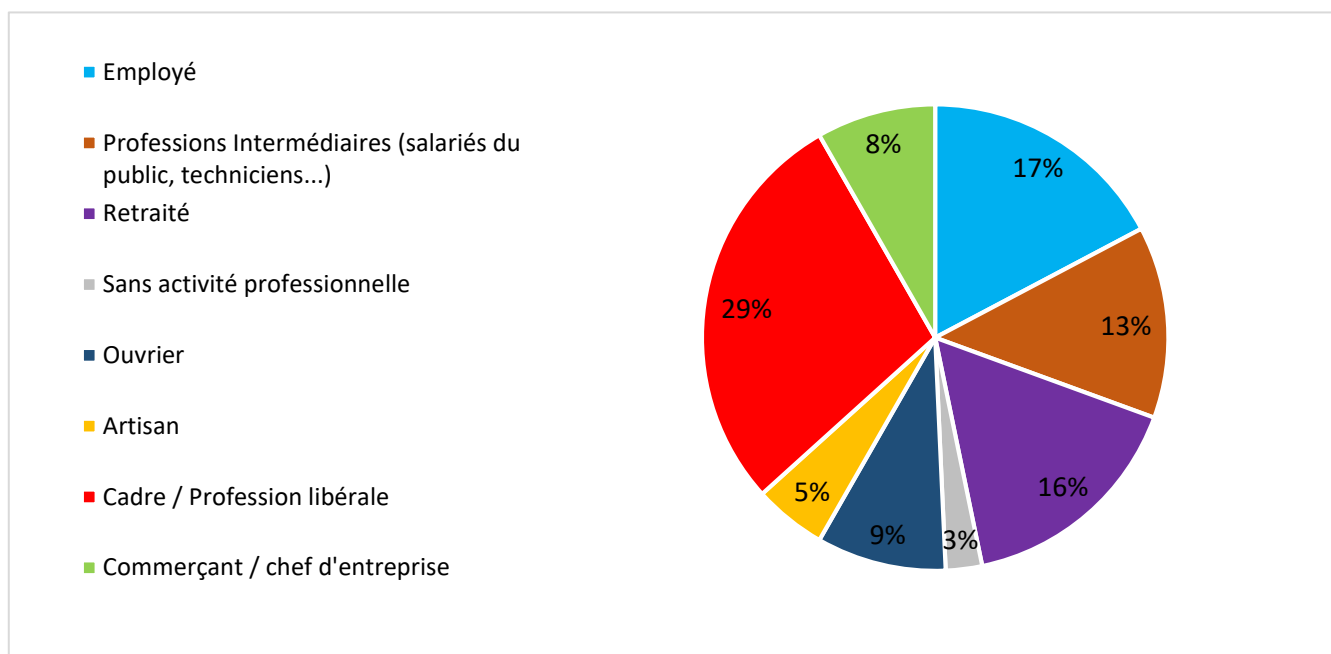


Figure 7 : Répartition des pratiquants VTAE en fonction de leur catégorie socio-professionnelle
(Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

Activité physique des pratiquants : Afin de préciser le profil des adeptes du VTAE, nous les avons interrogés sur leur activité physique générale, par intensité de pratique et type de sport. La catégorie des sports de pleine nature rassemble la grande majorité des pratiquants VTAE car près de trois quarts des personnes déclarent pratiquer une activité de plein air au moins une fois par semaine. Viennent ensuite les sports d'endurance qui sont pratiqués

⁴⁴ Donnée issue du rapport réalisé en 2017 par le Pôle Ressources National des Sports de Nature (PRNSN) intitulé "Que savons-nous des pratiquants de VTT en France ?"

régulièrement par plus d'un quart des répondants. Les autres catégories (sports collectifs, extrêmes et de fitness) sont anecdotiques car plus de 70% des répondants ne pratiquent jamais ces types de sport.

A noter également que 15% des personnes ne pratiquaient pas le VTT avant de se procurer un VTAE pour des raisons très variées : le VTT était trop physique, habitat en montagne où le dénivelé est trop important pour prendre du plaisir en VTT, préférence pour une autre activité (moto, vélo de route...), problèmes de santé, pas d'intérêt pour le VTT. Parmi les personnes qui faisaient du VTT auparavant, 60% ont arrêté au profit du VTAE. Les 40% restants continuent de pratiquer le VTT mais occasionnellement pour la majorité d'entre elles (par exemple pour faire du vélo avec leur épouse en leur prêtant leur VTAE).

Cette donnée est confirmée par notre étude auprès des vélocistes qui distinguent deux clientèles de VTAE : la clientèle principale composée de vététistes souhaitant se doter d'un vélo électrique pour diverses raisons, et une part plus faible de personnes qui ne pratiquaient pas le VTT auparavant. A noter que certains clients VTAE sont également adeptes de la moto tout terrain.

Tout comme le VTT, le VTAE est un sport principalement masculin. Cette nouvelle pratique a capté une partie de la clientèle du VTT, tout en séduisant de nouveaux adeptes pratiquant d'autres activités physiques de plein air. La clientèle du VTAE est globalement plus âgée que celle du VTT. C'est la principale distinction entre les pratiquants. De plus, l'achat d'un VTAE est beaucoup plus engageant que celui d'un VTT (dont le prix moyen est de 342€⁴⁵). La clientèle de ces vélos est donc ouverte à la nouveauté, accorde une place importante aux loisirs et n'hésite pas à allouer des moyens financiers dans ce sens.

ii) Découverte du VTAE par les pratiquants

Le marché du VTAE est relativement récent, comme en témoignent les résultats de notre étude : 75% des personnes interrogées ont découvert l'existence du VTAE il y a moins de trois ans. Cela nous laisse penser que le nombre de pratiquants (et le marché dans son

⁴⁵ Donnée issue de la présentation du marché du cycle 2016 réalisée par l'Union Sport & Cycle et Univélo. L'Union Sport & Cycle est une organisation professionnelle du secteur sport. Sa mission est d'être au service des entreprises de la filière du sport, des loisirs, du cycle et de la mobilité active. Elle fédère ainsi 1400 entreprises, plus de 500 marques et 3000 points de vente. Univélo est un syndicat représentant depuis 1890 les intérêts de l'industrie du cycle.

ensemble) devrait encore croître dans les prochaines années, au fur et à mesure de la diffusion de l'innovation.

Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous, la connaissance de cette nouveauté est encore limitée au secteur du vélo car près de 60% de sa diffusion passe par un canal spécialisé (site internet, presse, événement ou magasins de vélos). A noter que l'entourage joue également un rôle important dans la propagation du VTAE.

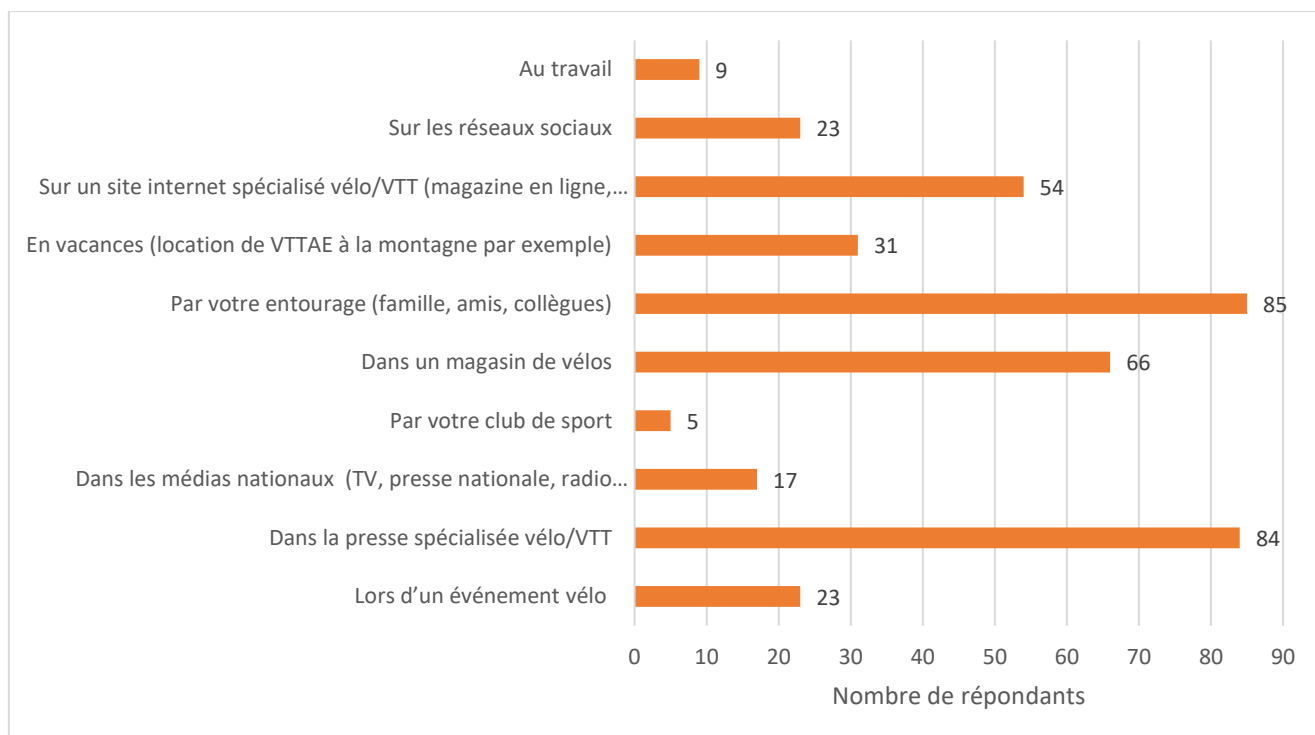


Figure 8 : Contexte de découverte de l'existence du VTAE par les pratiquants

(Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

La diffusion du VTAE passe notamment par le taux de satisfaction des pratiquants et leurs recommandations auprès de leur entourage. Ces deux critères sont très encourageants dans notre étude. En effet, 96% des répondants sont satisfaits de leur achat (dont 47% "très satisfaits") et 99% recommandent ces vélos autour d'eux, ce qui favorise le bouche-à-oreille positif sur les VTAE et *in fine* leur diffusion.

Si l'on applique la courbe de diffusion des innovations de Rogers étudiée en première partie au secteur du VTT, on peut supposer que le VTAE a été adopté par les innovateurs et les adopteurs précoces. Il se diffuse actuellement auprès de la majorité précoce. La majorité tardive et les retardataires correspondent aux personnes pratiquant le VTT et ne ressentant pas encore le besoin de se doter d'un VTAE ou tout simplement réticentes à cette pratique. Elles

pourraient néanmoins réviser leur opinion avec l'âge et finalement adopter l'innovation un peu plus tardivement.

Si la diffusion du VTAE est bien initiée auprès des adeptes du vélo, elle peut certainement encore progresser auprès des clients potentiels ne pratiquant pas le VTT (et n'étant pas nécessairement informés des innovations de ce secteur). Pour cela, les médias nationaux et les réseaux sociaux semblent être des relais d'information à fort potentiel.

Etudions à présent les divers usages et contextes d'utilisation qu'offrent cette pratique.

b. Les différents usages du VTAE

Nous avons interrogé les adeptes du VTAE sur leur pratique afin d'identifier les différentes utilisations possibles de ces vélos.

Tout d'abord, la fréquence d'utilisation relativement élevée des répondants témoigne de leur engagement dans leur pratique : plus de 85% des personnes déclarent pratiquer le VTAE au moins une fois par semaine.

Comme pour le VTT, les lieux d'utilisation sont principalement la forêt et la montagne. Nous leur avons demandé de préciser la technicité des chemins employés. Cette donnée révèle trois types d'utilisation :

- Une pratique engagée sur des terrains techniques et raides, à la montée comme à la descente. La plus-value du VTAE est alors de pouvoir franchir des côtes habituellement très difficiles sans assistance et de profiter des descentes comme avec un VTT classique (sensations, maniabilité). Cela représente environ un tiers des répondants.
- Une pratique sur des sentiers techniquement comparables à ceux empruntés en VTT. Le VTAE permet alors d'aller plus loin qu'avec un VTT classique et de découvrir de nouveaux endroits. Cela représente environ la moitié des répondants.
- Une pratique principalement sur des pistes et chemins peu techniques. Le VTAE est ici employé comme un sport-santé et un loisir permettant de s'évader tout en se dépensant. Cela représente environ 15% des répondants.

Cette diversité de niveaux de pratique est également observée par la grande majorité des velocistes qui constatent que des personnes débutantes comme confirmées en VTT achètent des VTAE.

Le VTAE est principalement pratiqué seul (60% des répondants) ou entre amis (20%). La pratique en couple ou avec son club de vélo représente 10%. Pour les pratiques en groupe, le VTAE présente l'avantage de niveler les écarts de niveau et permet ainsi à des personnes moins sportives de réaliser la même sortie que des vététistes entraînés (à condition que la technicité du parcours soit abordable).

c. Les motivations et freins à l'achat d'un VTAE

Etudions à présent les raisons incitant les consommateurs à se doter d'un VTAE (en remplacement de leur VTT ou non) puis les risques perçus par les clients potentiels, contribuant à ralentir le processus d'achat.

i) Les motivations à l'achat d'un VTAE

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'être humain est naturellement enclin à la nouveauté. En tant qu'innovation radicale au sein d'un secteur de passionnés, le VTAE éveille spontanément la curiosité des vététistes. Leur réflexion d'achat débute par l'évaluation des avantages relatifs d'un VTAE par rapport à un VTT classique. Les bénéfices retirés de l'innovation sont toujours fondés sur la même technologie (l'assistance électrique) mais ne se traduisent pas de la même manière selon les individus, comme nous pouvons le constater sur le diagramme ci-dessous :

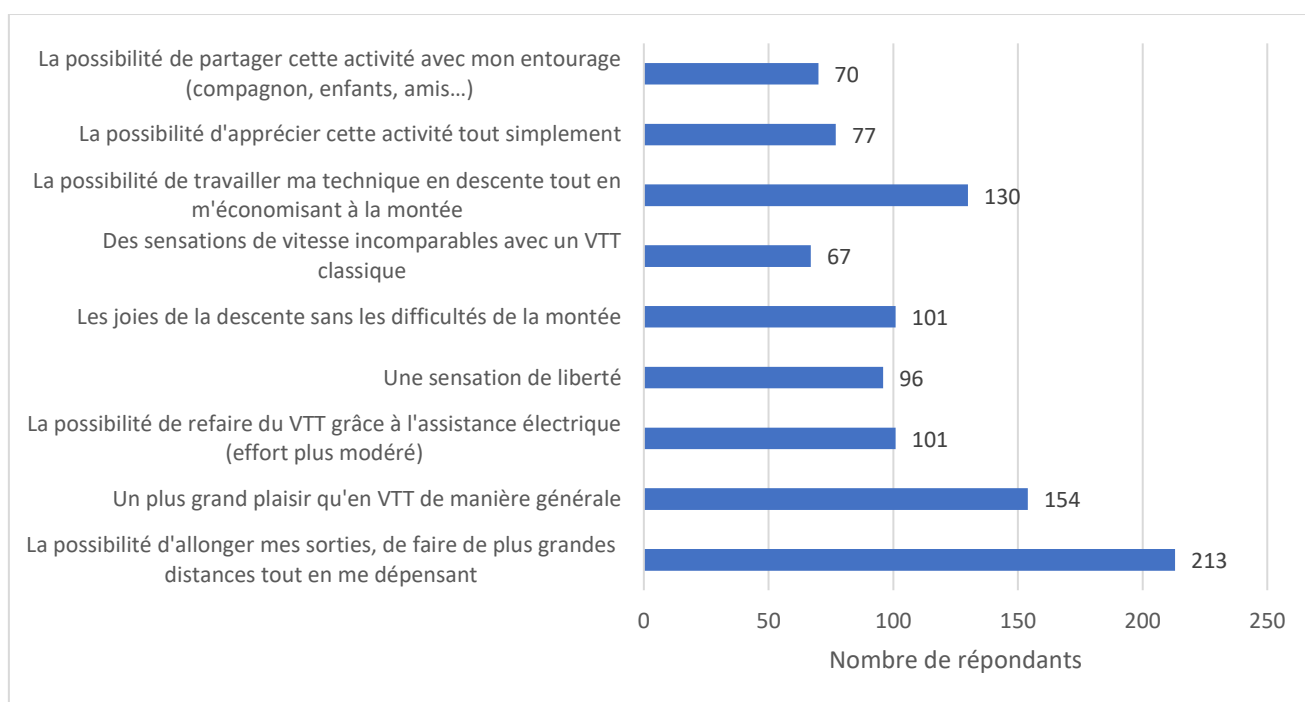


Figure 9 : Les apports du VTAE par rapport au VTT classique

(Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

L'atout principal du VTAE, faisant presque consensus chez les répondants, est la possibilité de réaliser de plus grandes distances qu'avec un VTT classique tout en se dépensant. Les raisons sont ensuite variées : si le VTAE est un moyen de refaire du VTT pour certains, voire simplement d'apprécier cette activité, il permet à d'autres d'éprouver des sensations de vitesse incomparables avec un VTT classique ou de profiter des descentes sans trop se fatiguer en montée. Dans tous les cas, ces vélos offrent de nouvelles perspectives de pratique.

Les raisons (et donc les motivations) à l'achat d'un VTAE sont variées et propres à chacun. Au-delà du critère essentiel de l'avantage relatif, rappelons que d'autres variables entrent dans le processus d'achat et favorisent l'adoption de l'innovation :

- La simplicité et la facilité d'utilisation de la nouveauté : l'utilisation instinctive des VTAE conforte généralement la décision d'achat des clients (le temps d'apprentissage de l'innovation est court : le boîtier de réglage de l'assistance situé sur le guidon est rapidement pris en main et l'aide au pédalage est fluide et agréable).
- La possibilité d'essayer le nouveau produit avant de s'engager : la grande majorité des magasins proposent aux clients de tester leurs vélos avant l'achat, a minima devant l'enseigne. Certains vendeurs organisent même des balades sur sentiers afin d'essayer le VTAE en milieu naturel et de constater ses performances directement sur le terrain. C'est également l'occasion de rappeler aux clients (notamment novices du VTT) d'adopter une pratique progressive du VTAE (maîtriser les chemins peu techniques avant d'augmenter la difficulté).
- L'observabilité des résultats et des attributs du nouveau produit permettant de prouver au client les avantages de l'innovation : cela passe par l'essai du VTAE et l'argumentaire de vente du commerçant. Le vendeur joue un rôle essentiel dans la bonne diffusion de l'innovation car il doit adapter son discours au profil du client. S'il s'adresse à un vététiste confirmé, il insistera davantage sur la qualité des composantes techniques du vélo permettant une pratique engagée. Au contraire, si son interlocuteur est novice dans la pratique, il soulignera les bienfaits du VTAE pour la santé, sa facilité d'utilisation ou encore les possibilités de balades offertes par ces vélos.

- La compatibilité de l'innovation avec les normes et valeurs actuelles : comme nous l'avons vu dans le A, les avis sur la pratique du VTAE sont partagés au sein de la communauté des vététistes et des usagers de l'espace naturel dans leur ensemble. Ce critère peut donc freiner l'achat de certains clients potentiels, dont l'entourage n'est pas favorable à cette pratique. Néanmoins, pour de nombreuses personnes, le VTAE est connoté positivement et est reconnu en tant que loisir de pleine nature.

Rappelons qu'en 2017, l'Etat a mis en place une subvention de 200€ pour l'achat d'un VAE (face à son succès, les conditions d'accès à cette aide se sont durcies pour 2018). Nous avons demandé aux répondants s'ils ont bénéficié de cette subvention et si celle-ci les a incités à l'achat de leur VTAE. La moitié d'entre eux a effectivement profité de cette aide mais elle n'a pas eu d'incidence sur leur décision d'achat. Certains précisent que la somme de la subvention est dérisoire au regard du prix du VTAE. Dans le dossier de presse de l'Observatoire du Cycle pour l'année 2017, Jérôme Valentin, président de Cycleurope Industries et co-Président de l'Union Sport et Cycle, explique que ce "bonus VAE a créé un effet de levier important pour le marché du vélo en 2017, beaucoup plus en termes de médiatisation qu'en termes financiers [en portant] l'intérêt du VAE à la connaissance des Français." Cette vision semble être partagée par les velocistes qui constatent que l'aide de l'Etat a stimulé les ventes de VTAE mais ne constitue pas la raison de l'achat. Les vendeurs sont ainsi tous confiants dans l'avenir du marché (après la refonte de la subvention).

Les motivations à l'achat d'un VTAE résident donc principalement dans les nouvelles perspectives de pratique et sensations offertes par cette innovation. Son adoption est favorisée par sa simplicité de compréhension et d'utilisation ainsi que l'essai en amont de l'achat confortant l'idée initiale du client.

ii) Les freins à l'achat d'un VTAE

En tant qu'innovation radicale, l'achat d'un VTAE s'accompagne d'incertitudes (quant à son fonctionnement, sa robustesse, son acceptation sociale...) qui constituent autant de freins à son adoption. Nous avons ainsi identifié quatre principaux risques perçus par le client lors de son processus d'acquisition :

- Le risque financier : l'achat d'un VTAE est onéreux et impliquant. Le client a besoin d'être rassuré à propos de la durabilité de son investissement. C'est pourquoi le

vendeur doit insister sur la garantie du produit et la qualité du service après-vente en cas d'incident technique.

- Le risque fonctionnel : comme toute innovation basée sur la technologie, le client s'interroge sur le bon fonctionnement et la robustesse de l'assistance électrique. De nouveau, le vendeur joue un rôle dans la démonstration des performances du vélo. Les clients hésitent généralement à adopter un VTAE du fait de son poids relativement élevé ou de l'autonomie de la batterie jugée insuffisante. Ces doutes peuvent amener les consommateurs à attendre que la technologie progresse (que les vélos s'allègent et que leurs batteries gagnent en autonomie) et que l'opinion des innovateurs et adopteurs précoces conforte leur décision d'achat.
- Le risque social : en achetant un VTAE, le client peut craindre d'être jugé par son entourage et les personnes qu'il croisera lors de ses sorties. Ce risque est propre à chaque personne, à sa perception de l'innovation et à l'importance qu'elle accorde à cet aspect.
- Le risque d'opportunité : si la motivation principale d'une personne dans l'acquisition d'un VTAE est de recommencer le sport, elle peut relativiser son choix et opter pour une autre activité physique bien moins coûteuse telle que la marche nordique (une bonne paire de baskets et de bâtons sont suffisantes).

L'adoption du VTAE résulte donc de l'arbitrage entre les motivations et les freins à l'achat du client. Si les avantages perçus contrebalancent les risques encourus, alors la personne achètera le VTAE.

L'étude des adeptes du VTAE nous a permis de préciser leur profil, principalement masculin et globalement plus âgé que celui des vététistes. L'utilisation du VTAE est bien ancrée dans la communauté du VTT puisque les pratiquants sont majoritairement des adeptes (anciens ou non) de VTT. Cette activité n'est toutefois pas cantonnée à ce secteur car une part de la clientèle, certainement amenée à croître, ne pratiquait pas le VTT auparavant. Le VTAE offre de nombreuses possibilités d'utilisations, rendant la pratique accessible à tous : de la remise en forme au travers d'une activité ludique à la pratique très engagée sur terrains accidentés. C'est un achat conséquent dont le coût élevé est dépassé par les bénéfices perçus des clients. Cette innovation a donc révolutionné la pratique du VTT pour de nombreuses

personnes. Intéressons-nous à présent aux impacts que l'apparition du VTAE a eu sur les acteurs économiques du marché du VTT.

C. La dynamique du VTAE, un second souffle pour le marché des VTT

L'essor du VTAE a chamboulé l'ensemble du marché du VTT : augmentation de la valeur des ventes et adaptation des acteurs économiques (fabricants, revendeurs, loueurs de vélos en montagne, organisateurs d'événements...). Dans cette partie, nous illustrerons les évolutions du marché par des exemples tirés de nos recherches sur internet, de nos prises de contact avec différents acteurs et de notre seconde étude menée auprès des vélocistes.

a. Présentation du marché des VTT : la récente redistribution des ventes au profit des VTAE

Le marché des VTT englobe près de la moitié des vélos vendus chaque année en France, soit environ 1,4 millions d'unités⁴⁶. D'après les données de l'Observatoire du Cycle 2017, on constate que la dynamique actuelle du secteur du VTT est entretenue par l'engouement pour les VTAE. En effet, le volume de vente des VTT (hors VTAE) est en baisse de 6% tandis que les ventes de VTAE seules ont doublé entre 2016 et 2017 comme le montre le graphique ci-dessous⁴⁷ :

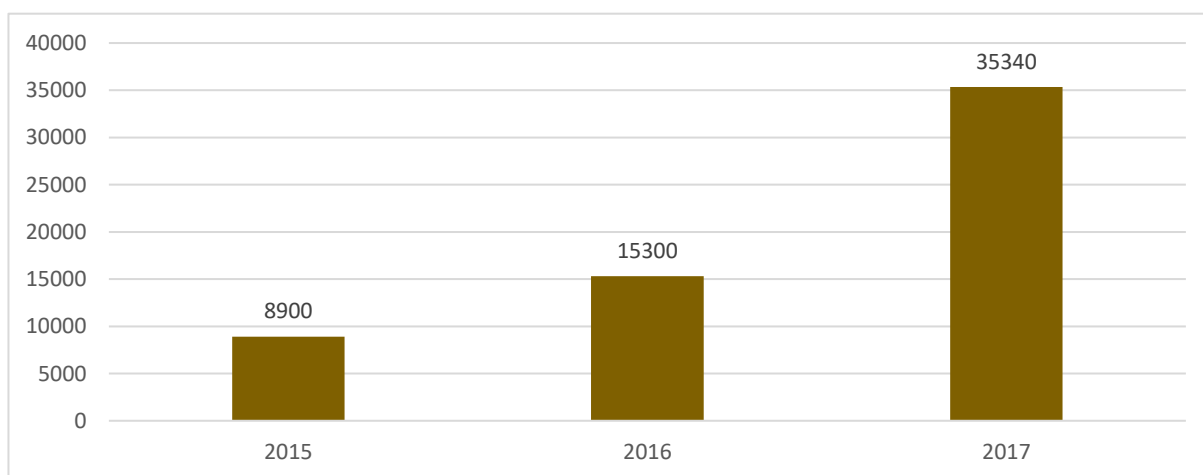


Figure 10 : Evolution des ventes de VTAE (en unités vendues)

⁴⁶ Donnée datant de 2015, recueillie auprès du Pôle Ressources Nationales des Sports de Nature. Absence d'information plus récente mais l'évolution des ventes en volume est à peu près constante ces dernières années en prenant en compte l'essor des VTAE.

⁴⁷ Graphique élaboré à partir des données publiées en 2015, 2016 et 2017 par l'Union Sport & Cycle et Univélo dans leur étude annuelle du marché du cycle, appelée Observatoire du Cycle.

Notons toutefois que la part des VTAE est encore dérisoire au sein du marché des VTT car elle ne représente que 2,5% du volume total de celui-ci. En termes de valeur, l'essor des VTAE accroît efficacement le marché des VTT car le prix moyen d'un VTAE est à minima deux fois plus élevé que celui d'un VTT milieu de gamme.

Les résultats de notre étude ont conforté ces données fournies par l'Observatoire du Cycle tout en apportant quelques précisions sur la diffusion du VTAE sur le territoire : La pratique et les ventes de VTAE en France sont encore limitées aux régions montagneuses ou vallonnées. 80% des magasins ayant répondu à notre questionnaire se situent dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie ou Provence Alpes Côte d'Azur, et un tiers est implanté au pied des montagnes. Lorsqu'on les interroge sur la diffusion de cette activité dans leur région au-delà des amateurs de vélo, les avis sont partagés et révélateurs des disparités de pratique en France. Globalement, les magasins situés en montagne (Alpes) ou dans des zones touristiques vallonnées (telles que la Drôme, l'Ardèche, les Préalpes d'Azur, le Verdon, le Haut Languedoc...) reconnaissent que l'activité est connue et bien répandue. Certains soulignent tout de même le manque de circuits balisés qui limite encore le développement de cette pratique à fort potentiel. D'autres enseignes, situées en plaine ou dans les centres-villes de grandes agglomérations, expliquent que la connaissance de l'activité reste cantonnée aux clients prêts à l'achat dès leur entrée dans la boutique. Ainsi, si les ventes de VTAE progressent globalement en France, on constate que la diffusion de l'innovation n'est pas uniforme au niveau régional, témoignant d'une culture du VTT plus ou moins forte selon les endroits.

b. Une innovation incontournable pour les fabricants de VTT

En tant que premier segment de croissance du marché des VTT, le VTAE est devenu l'innovation incontournable des fabricants de VTT qui ont tous développé leur propre gamme de vélos électriques. L'enrichissement de l'offre a logiquement intensifié la concurrence. Les marques redoublent donc d'efforts pour communiquer sur leurs produits via différentes méthodes. A défaut d'être exhaustif, nous détaillerons dans cette partie le positionnement de deux fabricants précurseurs sur le secteur (i) puis nous présenterons la communication originale de Lapierre afin de montrer son investissement dans le secteur des VTAE (ii).

i) Étude du positionnement de deux pionniers du secteur : des gammes représentatives de chaque fabricant et de son image

Nous avons tenu à présenter deux marques qui, selon nous, ont impulsé le développement des VTAE et contribué à leur médiatisation en France : il s'agit de Haibike et Moustache Bikes.

- Grâce à sa forte capacité d'innovation, à sa connaissance du secteur et aux moyens dont elle dispose, la marque allemande Haibike a initié la commercialisation des VTAE en Europe et est considérée comme un pionnier de la pratique.
- Moustache Bikes est doublement singulière : c'est une marque française implantée à Epinal (dans les Vosges) et elle est spécialisée, depuis sa création en 2011, dans la conception et la fabrication de vélos électriques. Elle témoigne de l'innovation inhérente au secteur car les deux fondateurs de la marque ont perçu le fort potentiel du vélo électrique dès ses débuts et ont décidé de focaliser leur activité sur ce produit, en déclinant leurs modèles selon les usages.

Pour commencer, présentons la collection de VTAE du fabricant Haibike. Cette marque aujourd'hui distribuée dans plus de vingt pays, a été fondée en 1995 à partir du groupe Winora (fabricant de vélos allemand). Elle est spécialisée dans la conception et la production de vélos pour une pratique sportive, notamment les vélos tout terrain. Depuis la commercialisation réussie de son premier VTAE en 2010, Haibike est considérée comme une marque pionnière de cette pratique. Elle a aujourd'hui considérablement élargi sa gamme afin de toucher tous les profils d'utilisateurs potentiels et d'être reconnue comme un leader du secteur. Elle a bâti sa notoriété sur le marché français (son second marché après celui de l'Allemagne) grâce à l'essor des VTAE. Ainsi, 80% des vélos Haibike vendus en France sont des VTAE ou des "trekking" à assistance (vélos polyvalents conçus pour les longues randonnées).

L'étendue de sa gamme de vélos électriques, baptisée ePerformance et détaillée sur l'organigramme ci-dessous, témoigne de l'investissement important de la marque dans le secteur de l'électrique.

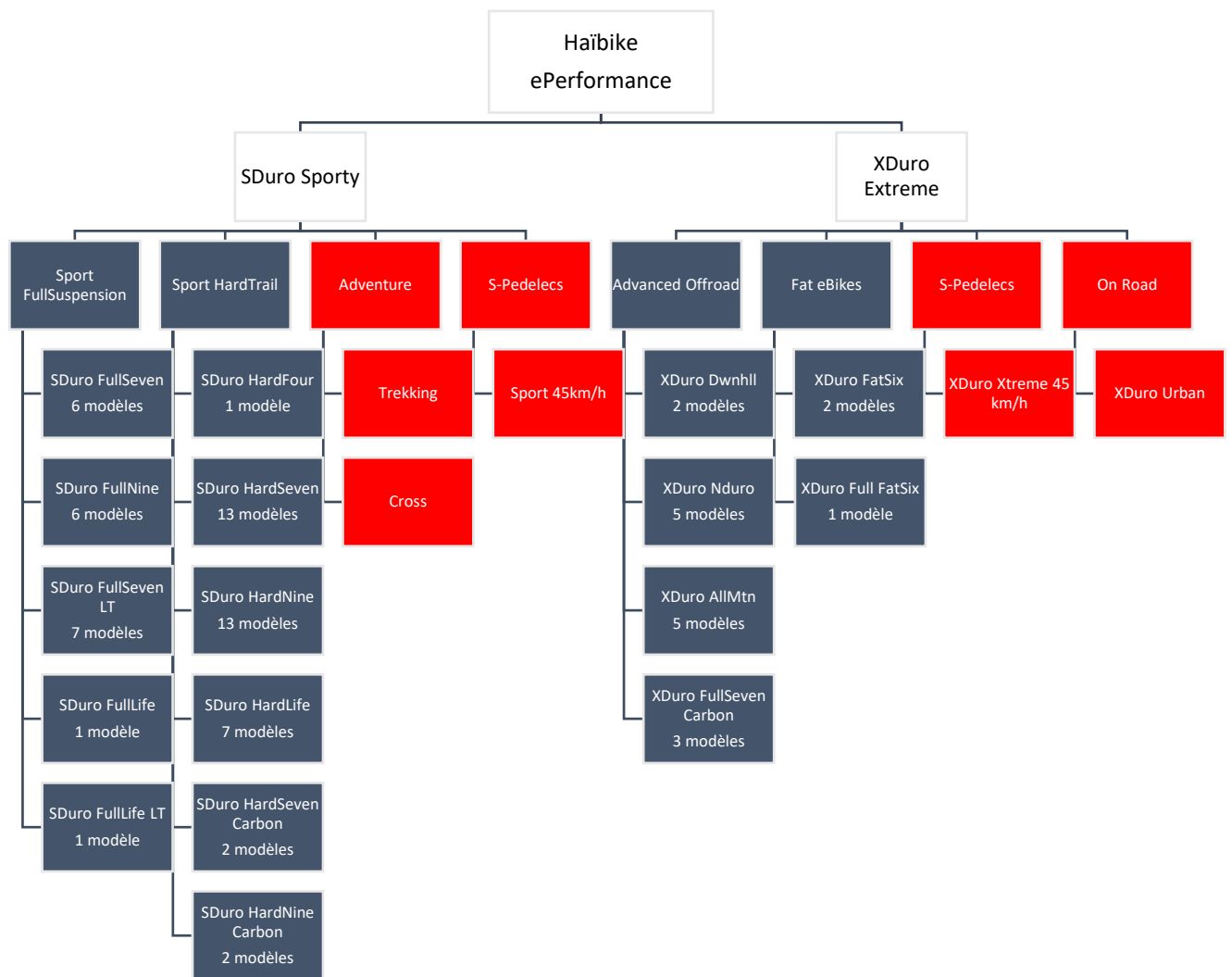


Figure 11 : Gamme 2018 de vélos électriques du fabricant Haibike

Celle-ci est composée de deux collections : SDuro Sporty et XDuro Extreme. Les cases en rouge ne seront pas présentées car ce sont des VAE pour usages urbain, randonnée ou encore des speedbikes (limités à 45 km/h). On remarque tout d'abord que la gamme de VTAE est beaucoup plus étoffée que celle de VAE : on compte dix-sept séries de VTAE contre cinq de VAE.

La collection SDuro comporte deux lignes de VTAE : Sport FullSuspension (constituée de modèles tout suspendus⁴⁸) et Sport HardTrail (modèles semi-rigides⁴⁹). Chaque ligne se décompose en séries au sein desquelles on retrouve différents modèles pour lesquels la

⁴⁸ L'appellation "tout suspendu" signifie que le vélo possède une suspension à l'avant et une autre à l'arrière, souvent située sous le cadre du vélo. Ces VTT offrent un plus grand confort sur les sentiers accidentés et facilitent le franchissement de passages techniques (à condition de posséder des qualités de pilotage).

⁴⁹ Les VTT semi-rigides possèdent une seule suspension à l'avant.

gamme de prix varie selon le matériau de construction employé, le type de motorisation et l'équipement du vélo. Les produits sont donc adaptés à une variété d'usages et de budgets. Les deux séries comportant le terme "Life" ont même été spécialement conçues pour les femmes. Les vélos SDuro s'adressent ainsi à toute personne recherchant un VTAE polyvalent pour une pratique sportive sur des terrains faciles à moyennement accidentés.

La collection XDuro rassemble les dernières innovations de la marque en termes d'usage, de performance et de design, et constitue ainsi la vitrine des VTAE de Haibike. Elle est destinée aux passionnés de VTAE, dont la pratique est engagée et assidue. Elle comporte deux lignes de VTAE : Advanced Offroad et Fat eBikes.

Au sein de la ligne Advanced Offroad, on retrouve des vélos spécialisés dans une discipline du VTT ou tout simplement innovants :

- La "DH" (downhill en anglais) : descente de terrains très techniques. Les modèles XDuro Dwnhll sont conçus pour une pratique très engagée dans laquelle le pilotage joue un rôle central.
- L'enduro : discipline inspirée de l'enduro moto. Il s'agit d'un parcours constitué de certaines portions chronométrées appelées "spéciales". Là encore le terrain est technique et globalement descendant (mais certaines sections nécessitent des relances). Dans le même esprit que pour la DH, les modèles XDuro Ndure offrent un grand débattement des suspensions (amplitude maximale de l'oscillation de la fourche avant).
- Les VTT XDuro AllMtn (All Mountain) sont polyvalents et confortables. Ils permettent de franchir des passages techniques sans être spécifiquement conçus pour une discipline de compétition telle que l'enduro ou la descente.
- Enfin la série XDuro FullSeven Carbon innove par la fabrication du cadre en carbone, matériau plus léger et rigide que l'aluminium (mais également plus cher et plus fragile en cas de mauvaise chute).

La ligne Fat eBikes est une déclinaison électrique des fatbikes. Ce sont des vélos à pneus surdimensionnés octroyant une bonne adhérence sur des terrains glissants et habituellement non recherchés à vélo tels que la neige, la boue ou le sable. Ces VTT très tendances se sont développés aux Etats-Unis depuis une dizaine d'années. Cette gamme témoigne de la capacité d'adaptation de Haibike aux évolutions du marché et confirme sa posture avant-gardiste car ces vélos ne sont pas encore très répandus.

Les VTAE sont donc au cœur de la collection de vélos électriques de Haibike et de la marque dans son ensemble. On les retrouve ainsi au premier plan de leur site Internet dans la présentation des différents types de vélos, mais également dès la page d'accueil (entièrement consacrée au VTAE). De plus, le nombre de lignes de VTAE a supplanté celui des VTT, leur activité historique : dix-sept contre onze. L'étendue de la gamme de VTAE de la marque vise ainsi à satisfaire l'ensemble des utilisations possibles de ces vélos et à afficher sa position de leader sur le marché.

Nous avons interrogé Benjamin Huguet, directeur marketing de Haibike France, à propos de la stratégie de communication de la marque au niveau des VTAE. La performance (et l'ePerformance pour les VTAE) est au cœur de l'image de marque. Haibike insiste ainsi sur la qualité des produits et sur le caractère sportif de l'activité : au-delà de l'assistance au pédalage, les vélos électriques requièrent un effort physique. La large gamme de VTAE résulte du constat de la diversité des profils d'utilisateurs potentiels de ces vélos. En proposant un grand choix de produits, la marque souhaite ainsi permettre à chacun de trouver le VTAE correspondant à son utilisation, et par la même occasion, se positionner en tant que leader du marché. Haibike s'adresse notamment très habilement aux connaisseurs : en transposant des disciplines du VTT au VTAE (visibles dans les appellations des modèles), ses vélos attirent immédiatement l'attention des adeptes de la pratique. La communication en France passe ensuite par la présence du fabricant sur certains événements incontournables tel que le Vélo Vert Festival (pour l'édition 2018, la marque a notamment associé son nom à l'une des épreuves enduro électrique). Haibike organise également des séances de tests lors de ces rassemblements ou via les magasins revendeurs. Enfin, la marque sponsorise des pilotes présents sur le circuit compétitif de VTAE et des épreuves grand public.

Poursuivons notre étude avec la présentation du fabricant français Moustache Bikes. Notre propos s'appuie sur notre interview de Yann Noce, directeur marketing de l'entreprise.

Moustache Bikes s'est imposé sur le marché français comme une référence du secteur des VTT électriques (et des VAE dans leur ensemble) en seulement sept ans, dépassant ainsi les fabricants historiques de vélos. L'activité de l'entreprise a décollé dès son apparition sur le marché en 2011, une date propice puisqu'elle marque le début de l'engouement pour les VAE en France. A partir de 2015, lorsque les VTAE se sont réellement développés, la marque était déjà bien implantée sur le secteur en tant que spécialiste du vélo électrique, ce qui lui a permis de se faire une place parmi les spécialistes du VTT. Ainsi, en sept ans d'existence,

l'entreprise enregistre une belle croissance : elle compte aujourd'hui quatre-vingt salariés contre deux lors de sa création et elle réalise 45% de son chiffre d'affaire à l'export, dans une quinzaine de pays européens. Suite à la vente de 18 000 vélos en 2017, la marque ambitionne d'en écouler près de 30 000 cette année. Sur le marché français, la part de VTAE atteint 40% des ventes de l'entreprise contre 60% de VAE.

L'organigramme ci-dessous présente la gamme de vélos électriques de Moustache Bikes :

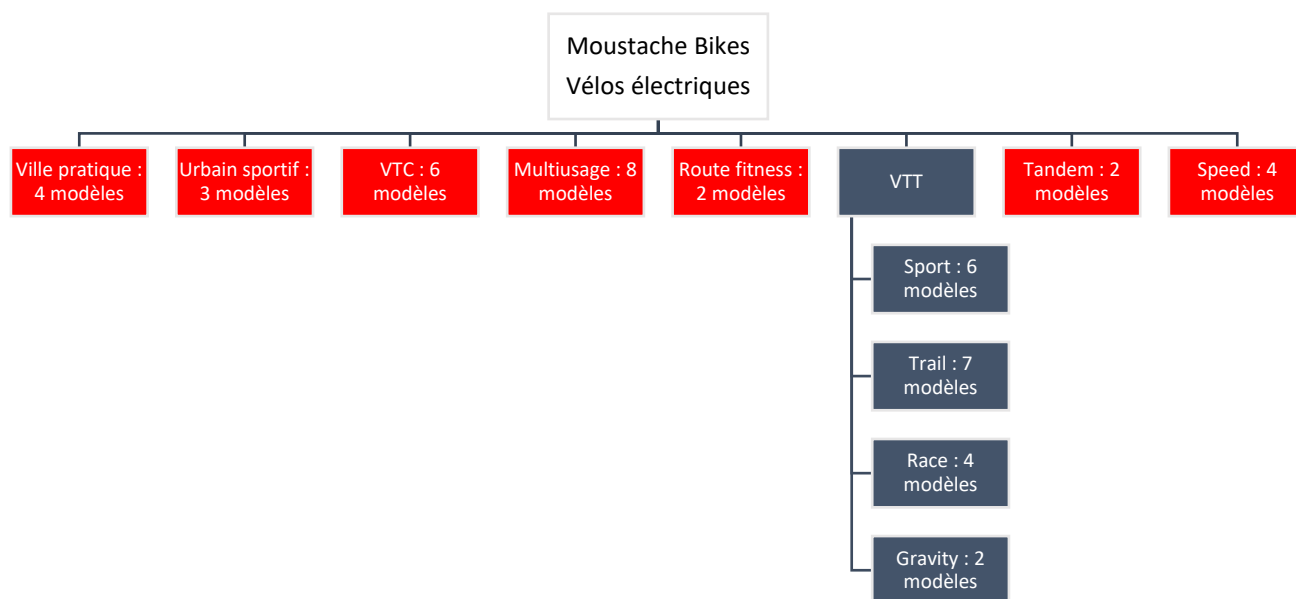


Figure 12 : Gamme 2018 de vélos électriques du fabricant Moustache Bikes

En tant que spécialiste des VAE, Moustache Bikes a transposé les différentes catégories de vélos classiques en version électrique. Sa gamme est ainsi très variée. Elle comprend huit lignes de produits aux appellations explicites. Celle des VTT est la plus étoffée et se décline en différentes séries selon les usages des clients : les modèles "sport" sont des vélos semi-rigides ; les autres séries sont toutes constituées de vélos tout suspendus : les modèles "trails" sont polyvalents et accessibles à un large public, la série "race" est idéale pour la pratique engagée notamment en compétition, et les vélos "gravity" sont dotés d'un très grand débattement et s'adressent avant tout aux adeptes de la descente.

La gamme de Moustache Bikes est volontairement moins étoffée que celle de son concurrent Haibike, et ce pour deux raisons :

- La volonté de préserver la clarté du message délivré : l'entreprise adopte une vision pragmatique du commerce de VAE en proposant une cinquantaine de modèles au total (contre plus d'une centaine pour Haibike). L'idée centrale est de ne pas complexifier

un produit qui est déjà technique. La lisibilité du catalogue est essentielle pour ne pas perdre le consommateur sous un flot d'informations parasites qui compliqueraient son achat (celui-ci étant déjà onéreux et engageant). L'entreprise cherche donc à proposer des produits justes et adaptés aux usages des pratiquants, tout en essayant de devancer les tendances du secteur.

- Proposer une offre proportionnelle aux moyens de l'entreprise : les moyens financiers et humains de Moustache Bikes ne sont pas aussi conséquents que ceux de Haibike. L'entreprise privilégie ainsi la qualité de ses produits à leur quantité et rationalise sa production.

Concernant son image, la marque Moustache Bikes jouit d'une belle renommée fondée sur le savoir-faire français, la performance de ses vélos et la qualité du relationnel :

- Son empreinte "made in France" est un véritable atout sur le marché français où de nombreuses personnes sont sensibles à cet argument et privilégient les produits d'entreprises locales. A l'international, l'appellation "fabrication française" est généralement connotée de manière positive, ce qui représente une double force pour la marque. De plus, la jeunesse de l'entreprise et son dynamisme renforcent la qualité de son image.
- La performance des vélos chez Moustache Bikes n'est pas axée sur l'approche compétitive mais davantage sur la qualité et la finition des produits : les vélos sont équilibrés, efficaces et ergonomiques. Yann Noce nous précise que le travail de la marque a été récemment récompensé. Leur modèle "Samedi 27 Trail 8" a ainsi été élu VTT électrique de l'année 2018 par le Vélo Vert Magazine (presse spécialisée dans le VTT).
- L'image de Moustache Bikes repose sur un troisième aspect : la qualité du relationnel. Pour tout bien ou service, la satisfaction du consommateur dépend de la relation client, notamment pour les achats conséquents tel que celui d'un VTTAE. Concrètement, elle se traduit par une prise en charge soignée de chaque personne s'adressant à l'entreprise ainsi que par des éléments propres à la marque, contribuant à satisfaire l'expérience client. Par exemple, chaque vélo est livré avec sa propre couverture de

protection pour le transport, un détail marketing qui renforce l'image singulière de Moustache Bikes.

Côté communication, l'entreprise a bénéficié d'une belle couverture médiatique dès ses débuts car son originalité a naturellement éveillé la curiosité de la presse spécialisée vélo et des médias locaux. Comme ses concurrents, Moustache Bikes mène aujourd'hui diverses actions de communication afin de gagner en visibilité et de retenir l'attention des clients potentiels. Voici les trois principaux aspects de leur communication :

- Le sponsoring : début 2018, la marque a bénéficié d'une belle médiatisation car le double champion olympique de VTT cross-country, Julien Absalon, s'est associé à Moustache Bikes en utilisant leurs vélos à l'entraînement. Ce natif des Vosges conseille le VTAE à tous les vététistes, dont les compétiteurs, en tant qu'outil de récupération active et de travail à basse intensité. Sa notoriété et son influence renforce la popularité du VTT électrique au sein de la communauté des vététistes ainsi que l'image de qualité associée à Moustache Bikes.
- La marque est également présente sur les rassemblements incontournables du VTT. Ces événements sont l'occasion de discuter directement avec les pratiquants. Selon Yann Noce, ils permettent aux novices du VTAE de "tester une expérience" car le premier essai de ces vélos est souvent surprenant et constitue une véritable découverte pour les testeurs.
- Concernant la communication traditionnelle, Yann distingue les types de messages transmis selon les canaux :
 - Les réseaux sociaux ont un usage communautaire. Ils favorisent la création de l'image de la marque et son appropriation par les internautes ;
 - La presse vélo et les sites Internet spécialisés (tels que VTAE.fr, Vojomag.com...) rédigent beaucoup de tests et d'avis sur les nouveaux produits. Ces articles constituent une source d'information pour de nombreux lecteurs. La présence des vélos Moustache dans ces écrits contribue à présenter en détail les modèles de la marque. Le message transmis est donc technique et vise à renseigner les pratiquants sur les caractéristiques précises des vélos.

L'entreprise Moustache Bikes s'est donc implantée avec succès sur le marché naissant et prometteur des VTAE en France et en Europe. Sa renommée parmi les grands fabricants est surprenante. Nous l'avons constatée dans les résultats de notre questionnaire car près d'un tiers des pratiquants perçoivent Moustache Bikes comme la meilleure marque de VTAE du marché en termes de qualité et de performance des vélos.

ii) La communication renforcée de Lapierre afin de se distinguer de la concurrence

Au-delà des deux marques que nous venons de présenter, l'offre de VTAE foisonne chez les principaux fabricants de VTT. Face à l'intensification de la concurrence, chacun cherche à séduire la clientèle par des actions de communication originales. C'est notamment le cas du fabricant français Lapierre qui a débuté la commercialisation de VTT électriques en 2013.

Cette marque tente tout d'abord de se démarquer grâce à sa gamme de VTAE intégrés, mise en avant sur son site internet à côté des VTAE "classiques". Au-delà de leur équipement de qualité (matériaux, motorisation...), l'argument de vente de ces vélos est de se rapprocher des sensations et de l'apparence d'un VTT traditionnel en intégrant la batterie au sein du cadre. A noter que Lapierre n'est pas le seul fabricant à proposer des vélos intégrés mais il emploie cette nouveauté comme un axe de communication fort pour 2018.

Séances de tests des vélos, présence sur les grands rassemblements, Lapierre est certainement l'une des marques les plus actives en termes de communication autour du VTAE. En 2018, elle a notamment obtenu le naming de la course support des premiers championnats de France de VTAE XC : l'Electric Race Lapierre qui se déroule le 3 juin dans le Vercors. De plus, la marque organise pour la seconde édition le Lapierre Bike Festival. L'événement est dédié aux VTT électriques. Il se déroule dans le Mercantour et vise à rassembler des passionnés de la discipline autour d'une compétition et de deux randonnées en VTAE. Les ambassadeurs de la marque seront spécialement présents pour l'occasion. Ce rassemblement constitue donc une belle opération de communication pour Lapierre et renforce son image sur le secteur, l'objectif étant de devenir une référence en matière de VTAE.

La marque utilise également efficacement les canaux de communication en ligne pour promouvoir ses VTAE : sa page Facebook dédiée au marché français est très active (environ un post par jour) et rassemble une communauté de plus de 220 000 internautes ; son compte

Instagram compte 35 000 abonnés et 5000 pour sa chaîne YouTube que la marque alimente par des vidéos de promotion de ses nouveautés.

Les grandes marques de vélo sponsorisent des athlètes afin de les représenter sur les compétitions nationales et internationales. Le VTAE devenant une discipline à part entière, Lapierre n'a pas perdu de temps pour constituer une équipe dans ce domaine. Ainsi, le Team Lapierre Gravity Republic (composé de Rae Morrisson, Chloé Galléan, Nicolas Vouilloz et Adrien Dailly) se concentre sur les compétition Enduro et VTAE. Dans le même esprit, la marque soutient deux vététistes, Jean-Pierre Bruni et Claude Vergier, qu'elle a nommé ambassadeurs et testeurs/développeurs de ses VTAE baptisés "Overvolt".

L'investissement du marché des VTAE et l'intense communication de Lapierre témoignent du potentiel perçu par le fabricant dans ce secteur et de sa volonté de se positionner en tant que référence sur celui-ci.

Comme nous venons de le voir, en seulement quelques années, le VTAE a pris une place importante, parfois centrale, dans l'activité des fabricants de vélos. Cette innovation radicale constituant l'axe principal de croissance du secteur, les marques ont développé de larges gammes de VTT électriques afin de contenter tous les pratiquants. La concurrence grandissante renforce la place du marketing et de la communication dans la construction et la promotion de l'image des marques. Celles-ci redoublent d'efforts et d'originalité pour attirer l'attention des pratiquants sur leurs vélos et se distinguer des autres fabricants.

c. Étude de la distribution des VTAE : une aubaine pour les revendeurs de cycles et le tourisme

Intéressons-nous à présent aux retombées économiques de cette nouvelle activité pour les magasins de vélos ainsi que les acteurs du tourisme.

i) L'engouement généralisé des vendeurs de VTAE

Les résultats de notre étude auprès des vélocistes témoignent de la réussite unanime et rapide de cette innovation : tandis que le commerce des VTAE a débuté il y a cinq ans en moyenne pour les vendeurs interrogés, ces vélos représentent déjà près de la moitié de leurs VTT vendus en 2017 (moyenne de nos résultats). Pour 75% des répondants, la croissance de la demande en VTAE s'est accompagnée d'une diminution de celle des VTT. Le nombre total de clients reste donc relativement stable mais le panier moyen a bien augmenté (voire même doublé pour une partie des magasins). En effet, dans ces enseignes spécialisées, le prix

de vente moyen d'un VTT est de 1300€⁵⁰ tandis que celui d'un VTAE est de 3000€ (soit plus de deux fois plus cher). Bien que ces derniers soient onéreux, les acheteurs ne semblent pas lésiner sur la qualité : les VTAE d'entrée de gamme représentent seulement 11% des ventes. Face à ces chiffres exceptionnels, la confiance dans la croissance du marché des VTAE est unanime du côté des vélocistes interrogés. Malgré la fin de la prime d'Etat, tous sont convaincus de la pérennité de cette tendance.

ii) Une innovation au service du tourisme : exemple de la location de VTAE dans les stations de montagne

Le tourisme estival constitue un enjeu majeur pour les stations de ski qui cherchent à diversifier leurs activités afin d'accueillir des vacanciers toute l'année et de pallier à une éventuelle saison hivernale décevante. Lorsque la neige est présente, les domaines skiables attirent aisément les touristes en hiver. Il est cependant plus difficile de retenir leur attention en été⁵¹. Les stations redoublent donc d'efforts pour rendre leur territoire attractif à cette saison en proposant une panoplie d'activités aux vacanciers : luge d'été, VTT de descente, Bike Park, golf, trail, randonnée, pêche, espace aquatique, via ferrata, rafting, accrobranche, cyclisme... et depuis trois ans, le VTT à assistance électrique.

Nous nous sommes intéressés à un territoire précurseur dans l'aménagement et la promotion de l'activité VTT : le domaine transfrontalier des Portes du Soleil rassemblant douze stations situées à cheval entre la France et la Suisse. Celui-ci dispose du plus grand espace européen dédié au vélo de montagne. L'été, les vingt-quatre remontées mécaniques redémarrent pour permettre aux amateurs de vélo de descente de dévaler les six-cents kilomètres de pistes empruntées par les skieurs l'hiver.

Depuis trois ans, les acteurs économiques des Portes du Soleil ont détecté le potentiel du VTAE qui est susceptible d'attirer une clientèle plus variée que celle du VTT de montagne. L'Association des Portes du Soleil nous a confirmé ce point. Elle distingue trois types de clientèles :

⁵⁰ Le prix moyen d'un VTT chez un détaillant est bien supérieur à celui fourni par l'Observatoire du Cycle 2017 (396€) qui inclut tous les circuits de distribution, dont les GSS (Grandes Surfaces Spécialisées) et les GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) proposant des vélos d'entrée de gamme beaucoup moins chers.

⁵¹ A titre d'illustration, 74% des nuitées de montagne des français sont réalisées en-dehors d'une station de ski en été contre 49% en hiver (d'après la publication « Tourisme estival des destinations de montagne » publiée en janvier 2017 par l'agence de développement touristique Atout France).

- Premièrement, les personnes novices en VTT qui découvrent cette activité grâce au VTAE ;
- Viennent ensuite les individus sportifs qui n'ont plus le physique nécessaire à la pratique du VTT. L'assistance électrique leur permet de renouer avec l'activité ;
- Enfin, les personnes qui n'ont pas beaucoup de temps mais souhaitent tout de même réaliser une grande sortie.

Les stations ont ainsi élaboré vingt-sept circuits balisés de tous niveaux (soit 350 kilomètres au total). Pour recharger les batteries (des vélos comme des pratiquants), douze points relais (qui sont aussi des lieux de restauration) sont répartis sur les parcours. La location des vélos s'effectue auprès des dix-sept magasins de vélos du domaine. En 2017, 2% des vététistes du domaine roulaient avec une assistance électrique. D'après l'Association des Portes du Soleil, ce chiffre devrait encore progresser en 2018 et s'approcher de 10%.

La communication autour du VTAE passe notamment par l'organisation d'événements. Le domaine ouvre officiellement sa saison estivale lors de la Pass'Portes du Soleil MTB qui a lieu chaque année début juillet. Ce rassemblement est une véritable vitrine des pistes des Portes du Soleil. Il s'articule autour d'un salon dédié au vélo et d'une randonnée VTT de quatre-vingt kilomètres qui chemine entre la France et la Suisse, lors de laquelle les participants empruntent quinze remontées mécaniques afin de profiter des paysages et des descentes. Depuis 2017, une randonnée spéciale VTAE est organisée en parallèle : la ePass'Portes, sponsorisée par Bosch. C'est un parcours de quarante-cinq kilomètres et huit cents mètres de dénivelés positifs et négatifs comportant deux points de recharge. Cet événement spécifique offre une visibilité toute particulière à l'activité. Il contribue à la diffusion de la pratique et à la familiarisation du public avec cette innovation. Le VTT à assistance électrique s'ancre ainsi chaque année un peu plus dans le paysage des sports estivaux de montagne.

iii) Une application originale du VTAE lors de séminaires d'entreprises

L'innovation inhérente à la conception et l'usage des VTT à assistance électrique ne se cantonne pas aux fabricants. Certaines agences événementielles ont également perçu le potentiel de ces vélos pour l'organisation de séminaires d'entreprises agrémentés d'activités de plein air. Grâce à l'assistance, le VTT électrique permet de niveler les performances de chacun et s'adapte ainsi très bien à la pratique en groupe. Les participants peuvent alors

apprécier de piloter leur propre vélo tout en progressant à la même allure. Le VTTAE permet notamment d'emmener le groupe dans des lieux insolites et de lui faire découvrir une région. Il constitue donc une activité de team building (cohésion de groupe) idéale pour les entreprises désirant rassembler leur équipe en extérieur. L'offre se développe notamment en Provence, où les chemins et les paysages se prêtent tout particulièrement à l'essai de ces vélos.

d. La communauté du VTT tournée vers le VTTAE : une pratique à l'honneur lors des grands rassemblements

Depuis trois ans maintenant, le VTT à assistance électrique s'est bien intégré dans le paysage des événements VTT et la pratique commence même à se structurer en discipline compétitive sous divers formats.

Le premier championnat de France VTTAE XC de l'histoire verra d'ailleurs le jour en juin 2018 lors du Vélo Vert Festival. Il s'agit de l'un des plus grands rassemblements français du VTT qui marque depuis vingt-six ans le début de la saison de mountain bike. Il se déroule durant trois jours dans le Vercors et accueille chaque année plus de 50 000 passionnés de la discipline. En parallèle des compétitions et randonnées, un salon-test du VTT rassemble une centaine d'exposants (fabricants, équipementiers, organisateurs d'événements...) et permet aux visiteurs de tester les dernières nouveautés sur des parcours prévus à cet effet. Comme nous l'avons vu, l'essai de ce type de produit est très important et contribue fortement à sa diffusion. Cette année, les fabricants de kits de motorisation Bosch et Shimano disposeront notamment d'un stand pour présenter leurs produits. En 2017, le VTTAE était déjà au centre de l'événement et avait bénéficié d'une belle médiatisation. D'après le communiqué de presse des organisateurs, deux reportages télévisés sur le vélo électrique ont été réalisés à cette occasion :

- Sur la chaîne M6, le magazine "66 minutes" a diffusé le 18 juin 2017 un sujet sur le thème du vélo à assistance électrique. La production a choisi d'enrichir son documentaire avec un tournage lors du Vélo Vert Festival.
- France 3 a diffusé un sujet dans le journal régional sur le Vélo Vert Festival et l'essor du vélo à assistance électrique le 3 juin 2017.

Un autre événement emblématique de la discipline, le Roc d'Azur, accorde également une place particulière aux VTTAE en organisant une randonnée ainsi qu'une compétition "enduro" spécialement pour ces vélos. Signe du succès de l'activité, toutes les places de la

randonnée électrique sont déjà vendues cinq mois avant la date de l'épreuve. Contrairement au Vélo Vert Festival, le Roc d'Azur se déroule en octobre et clôture ainsi la saison du VTT. Durant cinq jours, il attire 100 000 visiteurs, 20 000 participants et près de 300 exposants sur son salon à Fréjus. En 2017, le vélo électrique s'est imposé comme l'innovation principale des fabricants. Un reportage dédié au VTAE a d'ailleurs été réalisé à cette occasion par l'équipe de tournage de l'émission "Stade 2" diffusée sur la chaîne France 2.

Ces grands rassemblements constituent ainsi un lieu de rencontre de tous les acteurs du VTT et mettent en avant les tendances du secteur. Ils contribuent à la diffusion des innovations auprès du grand public et à leur démocratisation, comme nous le constatons pour le VTAE.

Au-delà des événements les plus populaires, le VTT électrique s'est également fait une place sur les grandes compétitions d'endurance (raids VTT et courses par étapes) telles que la Transmaurienne Vanoise ou encore l'Ultra Raid de la Meije, témoignant ainsi de l'intégration de la discipline aux différents formats de course du VTT.

Cette seconde partie a étudié l'essor du VTT à assistance électrique et la portée de sa diffusion sur l'ensemble du marché des VTT. Depuis la présentation du premier modèle en 2010 lors du salon Eurobike par le précurseur Haibike, le VTAE est aujourd'hui devenu incontournable pour les fabricants de VTT. En France, sa diffusion s'est enclenchée en 2013 et accélérée il y a trois ans. L'accessibilité de la pratique a su convaincre une clientèle très variée, composée à la fois de vététistes aguerris et de novices, révélant ainsi le potentiel de cette innovation. Si l'engouement autour du VTAE est palpable auprès des vélocistes, rappelons que son coût élevé demeure un frein à l'achat pour les revenus modestes. Le sponsoring d'athlètes et d'événements ainsi que la sollicitation de leaders d'opinion comme outils de communication au service du VTAE témoignent de l'adaptation de l'innovation aux logiques du marché des VTT et de son intégration. La mise en lumière de l'activité dans la presse spécialisée et de manière ponctuelle dans les médias nationaux contribuent également à la diffusion du VTAE auprès de la population. Enfin, en tant qu'innovation de rupture, le VTAE suscite le débat au sein de la communauté des vététistes et des usagers des sentiers qui ne sont pas tous unanimes à son sujet. L'activité requiert donc l'appui d'une fédération qui contribuerait à légitimer et à intégrer le VTAE parmi les loisirs de pleine nature, tout en soutenant le développement de la pratique auprès des associations sportives.

Conclusion

Au cours de notre travail, nous avons étudié les impacts de l'essor du vélo tout terrain à assistance électrique sur le marché des VTT. Ce cas concret soulève la problématique plus vaste de l'innovation et de sa diffusion auprès des consommateurs. Afin de contextualiser notre sujet, nous avons donc articulé notre réflexion en deux temps : une première approche théorique rendant compte des enjeux actuels de l'innovation, suivie de notre cas pratique. A la fois source de croissance et pari risqué, la démarche d'innovation constitue aujourd'hui un dilemme pour les entreprises. Afin de réduire les incertitudes inhérentes à celle-ci, nous avons vu que le marketing joue un rôle essentiel : il vise à offrir les conditions de commercialisation idéales d'une nouvelle offre en l'adaptant aux attentes des consommateurs et à faire naître de nouveaux besoins chez ces derniers. L'action marketing dépend notamment de la nature de l'innovation. Dans notre cas, le VTT à assistance électrique constitue une innovation radicale car il est le fruit de progrès technologiques récents et il élargit le champ des usages du VTT. Les impacts de cette innovation sont visibles à plusieurs niveaux. Globalement, l'apparition de ces vélos a redynamisé le marché du VTT, illustrant ainsi l'importance de l'innovation pour la vitalité de l'économie dans son ensemble. Les différents acteurs du secteur se sont bien adaptés au nouveau produit : les fabricants ont suivi la tendance en développant leur propre gamme de VTT à assistance électrique, les revendeurs ont recomposé leur parc à vélo en incluant l'innovation, et les acteurs du tourisme et de l'événementiel ont su tirer profit de cette pratique en l'intégrant à leur offre. Grâce à sa grande accessibilité, le VTT à assistance électrique attire à la fois les passionnés de VTT et une nouvelle clientèle, moins sportive, qui découvre ou redécouvre l'activité. Mais cette innovation est également controversée par une partie des pratiquants qui voient dans son développement une menace pour la pratique du VTT dans son ensemble. Le débat s'étend aux différents usagers de l'espace naturel qui s'interrogent notamment sur les impacts environnementaux de ces vélos. Il révèle un problème de fond de catégorisation de cette nouveauté. En l'absence d'une fédération délégataire attitrée, le VTT à assistance électrique est en effet assimilé à un motocycle par certains, ce qui peut conduire à la restriction de l'accès aux sentiers pour les pratiquants. Afin d'assurer la pérennité de cette innovation, il est préférable que les pouvoirs publics l'intègrent à la catégorie des VTT et lui accordent les mêmes droits de circulation que ces derniers. Au-delà des retombées économiques et des nouveaux usages offerts par le VTT à assistance électrique, son essor a donc généré une discussion plus globale sur la cohabitation des différents usagers des sentiers, qui pourrait aboutir à une nouvelle législation.

L'intégration en cours de cette innovation au paysage des loisirs de pleine nature témoigne ainsi de sa bonne diffusion et à terme de sa probable démocratisation.

Bibliographie

Ouvrages et articles

BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, Paris : Gallimard (coll : Folio Essais), 1996, 318 pages.

BRESSOUD Etienne. De l'intention d'achat au comportement : essais de modélisations incluant variables attitudinales, intra-personnelles et situationnelles, Thèse de doctorat en gestion et management, Université Panthéon Sorbonne - Paris I, 2001. Français. 529 pages.

CHAN KIM W., MAUBORGNE Renée, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson France, 2005, 272 pages

CHESBROUGH Henry, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2003, 272 pages

CHRISTENSEN Clayton M., *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston : Harvard Business Review Press, 3^{ème} édition, 2016 (1997), 288 pages

LAZARSFELD P., BERELSON B., GAUDET H., *The People's Choice. How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign*, New York : Columbia University Press, 3^{ème} édition, 1968 (1948), 223 pages

LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, MORIN DELERM Sophie, *Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, Paris : Dunod, (coll. Management Sup), 3^{ème} édition, 2015 (2005), 384 pages

MASLOW Abraham, *Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris : Eyrolles, 2013, 384 pages

MOORE A. Geoffrey, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, HarperCollins, 3^{ème} édition, 2014 (1991), 227 pages

RADJOU Navi, PRABHU Jaideep, AHUIA Simone, *L'innovation Jugaad*, Diateino Eds, 2013, 384 pages

ROGERS Everett, *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster, 5^{ème} édition, 2003 (1962), 576 pages

VON PECHMANN Felix, CHAMARET Cécile, PARGUEL Béatrice, MIDLER Christophe, « Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique », *Décisions Marketing*, 2016, n°81

Sources internet

<https://www.cirquedusoleil.com/fr/a-propos/histoire>

<https://lejournel.cnrs.fr/articles/les-flops-de-linnovation>

<http://www.vttae.fr/enquete-reglementation-ou-va-la-pratique-vttae-flou-amalgames-perspectives>

<http://mbf-france.fr/actionnationaleinter/a-quoi-tient-lavenir-du-vttae>

<https://www.cairn-expe.com>

<http://www.velovertfestival.com>

<http://www.rocazur.com>

<https://sitesvtt.ffc.fr/documentations>

<http://www.26in.fr/news/47233-mbf-le-vttae-et-ses-reglementation.html>

<https://www.ffmoto.org/actualite/championnat-de-france-e-vtt-enduro-2018>

<https://www.ffc.fr/actualite/federation-francaise-de-cyclisme-saison-2018-creation-premier-circuit-de-competition-vtt-a-assistance-electrique-vttae/>

<https://www.vojomag.com/interview-julien-absalon-lance-son-propre-team-et-se-confie>

<http://www.portailveloelectrique.fr/histoire/lhistoire-des-velos-electriques>

http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/04/08/le-marche-du-cycle-accelere-emportepar-la-vague-du-velo-electrique_5108074_3234.html

https://www.lesechos.fr/09/04/2017/lesechos.fr/0211957899771_le-marche-du-velo-alimente-par-les-cycles-electriques.htm

<http://www.passportesdusoleil.com/parcours/epassportes.html>

<https://www.haibike.com>

<http://www.moustachebikes.com>

<http://www.cycles-lapierre.fr>

<https://www.unionsportcycle.com/actualites/2018-04-16/le-velo-s-inscrit-dans-le-quotidien-des-francais-les-255-000-vae-vendus-en-2017-y-contribuent>

<https://www.definitions-marketing.com>

Annexes

Annexe I : Table des figures

Annexe II : Questionnaire à destination des pratiquants de VTTAE

Annexe III : Questionnaire à destination des velocistes

Annexe I : Table des figures

Figure 1 : Tableau des différents types d'innovations

Figure 2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Figure 3 : La courbe de diffusion de l'innovation (en rouge) ainsi que son évolution en termes de parts de marché (en gris)

Figure 4 : Tableau présentant les différents canaux de communication en fonction de leur source et du type d'information délivré

Figure 5 : Image d'un VTT à Assistance Electrique

Figure 6 : Répartition des pratiquants VTTAE en fonction de leur âge (Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

Figure 7 : Répartition des pratiquants VTTAE en fonction de leur catégorie socio-professionnelle (Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

Figure 8 : Contexte de découverte de l'existence du VTTAE par les pratiquants (Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

Figure 9 : Les apports du VTTAE par rapport au VTT classique (Diagramme réalisé à partir des réponses à notre questionnaire à destination des pratiquants)

Figure 10 : Evolution des ventes de VTTAE (en unités vendues)

Figure 11 : Gamme 2018 de vélos électriques du fabricant Haibike

Figure 12 : Gamme 2018 de vélos électriques du fabricant Moustache Bikes

Annexe II : Questionnaire à destination des pratiquants de VTAE

Le VTT à Assistance Electrique (VTAE)

Ce questionnaire s'intéresse aux adeptes de VTT à assistance électrique, à leur pratique, leur approche de l'activité et les raisons qui les ont conduits (ou non) à se doter d'un VTAE.

*Obligatoire

A propos de vous :

Votre sexe: *

- ☐ Homme
- ☐ Femme

Votre âge: *

- ☐ Moins de 10 ans
- ☐ 10 - 15 ans
- ☐ 16 - 20 ans
- ☐ 21 - 25 ans
- ☐ 26 - 30 ans
- ☐ 31 - 40 ans
- ☐ 41 - 50 ans
- ☐ 51 - 60 ans
- ☐ 61 - 70 ans
- ☐ 71 - 80 ans
- ☐ Plus de 80 ans

Votre catégorie socio-professionnelle : *

- ☐ Agriculteur exploitant
- ☐ Artisan
- ☐ Commerçant / chef d'entreprise
- ☐ Cadre / profession libérale
- ☐ Professions Intermédiaires (salariés du public, techniciens...)
- ☐ Employé
- ☐ Ouvrier
- ☐ Retraité
- ☐ Sans activité professionnelle

Votre pratique sportive :

	Jamais	Occasionnelle (1 à 3 fois par mois)	Régulière (1 à 2 fois par semaine)	Assidue (3 à 5 fois par semaine)	Quotidienne	Sportif de haut niveau dans ce domaine
Sports de pleine nature	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sports d'endurance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sports collectifs	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sports de fitness	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sports extrêmes (à sensations fortes)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SUIVANT

Découverte du VTT à assistance électrique (VTAE)

Quand avez-vous connu le VTAE ?

Donner une date approximative (année)

Votre réponse _____

Comment en avez-vous entendu parler pour la première fois ?

- ☐ Par votre entourage (famille, amis, collègues)
- ☐ Au travail
- ☐ Par votre club de sport
- ☐ Dans les médias nationaux (TV, presse nationale, radio nationale)
- ☐ Dans la presse spécialisée vélo/VTT
- ☐ Sur les réseaux sociaux
- ☐ Sur un site internet spécialisé vélo/VTT (magazine en ligne, forum...)
- ☐ En vacances (location de VTAE à la montagne par exemple)
- ☐ Dans un magasin de vélos
- ☐ Lors d'un événement vélo (Exemple: grand rassemblement tel que Vélo Vert Festival, Roc d'Azur ou toute autre compétition...)
- ☐ Autre :

A leur apparition sur le marché, aviez-vous des réticences à propos des VTAE ? (sport de fainéant, dénature le VTT...)

Votre réponse _____

Si oui, l'essai de ces vélos vous a-t-il fait changer d'avis ?
(n'hésitez pas à expliciter votre pensée dans "Autre")

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre : _____

En termes de sensations, d'usage et de maniabilité, diriez-vous
que le VTAE s'apparente à un VTT classique ?

Votre réponse _____

Trouvez-vous normal que la vitesse des VTAE soit bridée à 25
km/h ? (n'hésitez pas à expliciter votre avis dans "Autre")

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre : _____

Possédez-vous un VTAE ? *

☐ Oui

☐ Non

RETOUR

SUIVANT

Votre VTAE

(si vous ne possédez pas de VTAE, vous pouvez passer cette section)

Quelle est la marque et le modèle de votre VTAE ?

Votre réponse

Avez-vous bénéficié de l'aide de l'Etat (ou d'une autre aide au niveau local) pour l'achat de votre VTAE ? Cette subvention vous a-t-elle incité à acheter ce type de vélo ?

Votre réponse

Où avez-vous acheté votre VTAE (en magasin, sur internet, sur le bon coin...) ? Était-il neuf ou d'occasion ?

Votre réponse

Globalement, êtes-vous satisfait de votre achat ?

	Insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
Moteur (puissance)	☐	☐	☐	☐
Moteur (sensations de l'assistance au pédalage)	☐	☐	☐	☐
Batterie (autonomie)	☐	☐	☐	☐
Ordinateur de bord	☐	☐	☐	☐
Design (intégration de l'assistance électrique au cadre)	☐	☐	☐	☐
Poids du vélo	☐	☐	☐	☐
Maniabilité du vélo	☐	☐	☐	☐
Rapport qualité/prix	☐	☐	☐	☐
Votre VTTAE dans son ensemble	☐	☐	☐	☐

Recommandez-vous ce genre de vélo autour de vous ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

RETOUR

SUIVANT

Votre pratique du VTAE

Auparavant, pratiquiez-vous le VTT ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si non, merci d'évoquer la raison (trop physique, pas de lieu pour cette pratique, pas d'intérêt...)

Votre réponse

Si oui, continuez-vous à faire du VTT en plus du VTAE ?

Votre réponse

Où pratiquez-vous le VTAE ? (indiquer le type de terrain (forêt, montagne, plaine...) et sa technicité (pistes, single tracks, montées et descentes raides...))

Votre réponse

Votre fréquence d'utilisation du VTAE:

- ☐ Tous les jours
- ☐ 2-3 fois par semaine
- ☐ 1 fois par semaine
- ☐ 1 à 2 fois par mois
- ☐ Ponctuel dans l'année (location)

Avec qui pratiquez-vous le VTTAE ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Seul(e)
- ☐ En couple
- ☐ En famille
- ☐ Entre amis
- ☐ Avec votre club de vélo
- ☐ Autre : _____

Pourquoi pratiquez-vous le VTTAE ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Loisir essentiellement
- ☐ Pour me maintenir en forme
- ☐ Moyen de transport pour aller au travail
- ☐ Pour me préparer aux compétitions de VTT
- ☐ Pour partager un moment avec mon entourage sportif (compagnon, amis...)
- ☐ Pour m'évader, contempler les paysages, me balader, découvrir de nouveaux endroits
- ☐ Autre :

Que vous apporte le VTAE par rapport au VTT ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ La possibilité d'allonger mes sorties, de faire de plus grandes distances tout en me dépensant
- ☐ Un plus grand plaisir qu'en VTT de manière générale
- ☐ La possibilité de refaire du VTT grâce à l'assistance électrique (effort plus modéré)
- ☐ Des sensations de vitesse incomparables avec un VTT classique
- ☐ La possibilité de travailler ma technique en descente tout en m'économisant à la montée
- ☐ Une sensation de liberté
- ☐ La possibilité d'apprécier cette activité
- ☐ La possibilité de partager cette activité avec mon entourage (compagnon, enfants, amis)
- ☐ Les joies de la descente, sans les difficultés de la montée
- ☐ Autre : _____

Selon vous, quelle est la meilleure marque de VTAE ? (en termes de qualité et performance des vélos)

Votre réponse _____

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire ! N'hésitez pas à le partager autour de vous auprès des adeptes de VTAE. Si vous connaissez des fabricants, revendeurs ou loueurs de VTT électriques qui seraient d'accords pour répondre à quelques questions, pourriez-vous s'il vous plaît noter votre adresse mail ici afin que je puisse vous contacter à ce sujet ? Bonne continuation à tous !

Votre réponse _____

Annexe III : Questionnaire à destination des vélocistes

Le VTT à Assistance Electrique (VTTAE) : questionnaire à destination des vélocistes

Ce questionnaire cherche à mesurer l'engouement pour le VTTAE du point de vue des professionnels du cycle.

L'ESSOR DU VTTAE

Nom et lieu de votre magasin :

Votre réponse

Depuis quand vendez-vous des VTTAE ?

Votre réponse

Pratiquez-vous personnellement le VTTAE ?

Votre réponse

Qu'est-ce qui vous a incité à commercialiser ces vélos ?

Votre réponse

SUIVANT

LES VENTES DE VTAE

Quelle est la part des ventes de VTAE (en %) par rapport à l'ensemble des ventes de VTT ? (si possible, précisez cette part en quantité et en chiffre d'affaire)

Votre réponse _____

Quelle est la part des ventes de VTAE (en %) par rapport à l'ensemble des ventes de VAE ? (si possible précisez cette part en quantité et en chiffre d'affaire)

Votre réponse _____

Quel est le prix de vente moyen d'un VTAE ?

Votre réponse _____

Quel est le prix de vente moyen d'un VTT ?

Votre réponse _____

Avez-vous observé une baisse des ventes de VTT depuis l'essor du VTAE ? Ou au contraire un rebond des ventes de VTT ?

Votre réponse _____

Avez-vous l'impression que la prime d'Etat pour l'achat d'un VAE a stimulé les ventes de VTAE ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre : _____

Pensez-vous que la tendance des VTAE est pérenne et que le marché continuera de bien se porter après la fin de cette aide (31 janvier 2018) ?

Votre réponse _____

Louez-vous des VTAE ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

RETOUR

SUIVANT

VOTRE PARC À VÉLOS

Quelle(s) marque(s) de VTAE proposez-vous à la vente ?

Votre réponse _____

Pourquoi ne présentez-vous que ces marques ?

- ☐ Ce sont celles que je propose pour le VTT classique.
- ☐ Ce sont les meilleures selon moi.
- ☐ Je privilégie le "Made in France".
- ☐ Autre : _____

Quel niveau de gamme connaît le plus grand succès ? (entrée, milieu ou haut de gamme)

Votre réponse _____

Selon vous, quelle marque de système électrique (moteur/batterie/console) est la plus performante ?

☐ Bosch

☐ Yamaha

☐ BionX

☐ Continental

☐ Neodrives

☐ Impulse

☐ Brose

☐ Fendt E-motors

☐ Go-Swissdrive

☐ Panasonic

☐ Shimano

☐ Autre : _____

RETOUR

SUIVANT

VOTRE CLIENTÈLE DE VTAE

Description de votre clientèle VTAE

Sexe :

- ☐ Principalement des hommes
- ☐ Hommes et femmes en proportion à peu près égale
- ☐ Principalement des femmes

Age de vos clients VTAE au regard de la clientèle VTT :

- ☐ En moyenne, une clientèle plus âgée que celle du VTT classique
- ☐ Une clientèle comparable à celle du VTT en terme d'âge
- ☐ Autre : _____

Niveau de pratique en VTT de vos clients VTAE (n'hésitez pas à compléter les propositions dans "Autre...")

- ☐ Très diversifié : débutants comme confirmés en VTT viennent acheter un VTAE
- ☐ Principalement des novices en VTT
- ☐ Principalement des adeptes du VTT
- ☐ Autre : _____

Les principaux freins à l'achat (plusieurs réponses possibles) :

- ☐ Prix trop élevé
- ☐ Poids des vélos trop important
- ☐ Autonomie de la batterie trop faible
- ☐ Méfiance sur la robustesse/fiabilité du produit
- ☐ Peur de ne pas savoir l'utiliser
- ☐ Autre : _____

Selon vous, la clientèle du VTAE est-elle similaire à celle du VTT ? Ou peut-on distinguer deux clientèles propres à chaque pratique ?

Votre réponse _____

RETOUR

SUIVANT

LA COMMUNICATION AUTOUR DES VTAE

Par quels moyens communiquez-vous sur votre magasin (et les VTAE par la même occasion) ?

- ☐ Sur les réseaux sociaux (facebook)
- ☐ Sur des événements vélo (courses, rassemblements, sponsoring d'événements)
- ☐ Sponsoring d'athlètes
- ☐ Organisation d'événements propres
- ☐ Autre : _____

Proposez-vous des essais gratuits de VTAE lors de sorties sur chemins ? Si oui, sont-ils concluants ? (Les personnes apprécient l'activité et achètent un vélo, leurs a priori vis-à-vis de ces vélos disparaissent)

Votre réponse _____

Avez-vous l'impression que le VTAE est une activité bien connue dans la région ou au contraire que la diffusion de cette innovation est encore limitée aux amateurs de vélo ? (par exemple, beaucoup de clients découvrent l'existence du VTAE dans votre magasin)

Votre réponse _____

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire ! N'hésitez pas à le partager autour de vous auprès de vendeurs de VTAE. Bonne continuation à tous ! PS: si vous avez des remarques, vous pouvez les noter ci-dessous.

Votre réponse _____