

Les stratégies d'innovation dans l'industrie du sport : le cas de l'équipementier Adidas

Par Isabelle Madec, directrice marketing de la société
Adidas – France

et Gary Tribou, responsable du master professionnel
de *Marketing et gestion du sport* de Strasbourg II

Définition

Un produit innovant est un produit perçu comme étant nouveau par le consommateur qui le découvre pour la première fois

- même si ce produit existait auparavant –

et qui va provoquer un changement plus ou moins radical de son comportement

(Kegerreis J., Engel J. et Blackwell R.)

L'objectif marketing de l'innovation

- Le positionnement du produit et de la marque
- Un avantage concurrentiel
- Les raisons d'innover tiennent aussi à l'état du marché (relance sur un marché saturé),
 - à la rentabilité (restaurer les marges ou innover pour réduire le coût),
 - à la distribution (mieux négocier le référencement des produits de la marque)

Stratégie d'offre

- Le marketing de l'innovation est à situer dans une stratégie d'offre
- c'est-à-dire dans le cadre d'une démarche qui vise à influencer le marché
- contrairement à un marketing de la demande de réponse au marché

Typologie des innovations

Tableau 1 – Typologie des innovations

		Perception de l'innovation par le producteur	
		Faible : innovation « commerciale »	Forte : innovation « technologique »
Perception de l'innovation par le consommateur	Faible : innovation « mineure »	Innovation incrémentale	Innovation technique
	Forte : innovation « majeure »	Innovation sociale	Innovation radicale

D'après Badot et Cova, 1992.

Deux processus d'innovation



Innovation incrémentale



Innovation de rupture

Le marketing de l'offre descendant

- Le processus de l'innovation démarre par la recherche fondamentale et la recherche appliquée
- se poursuit par les phases de développement du produit
- se termine par les actions marketing

Problématique : identifier un besoin non formulé et le faire accepter par le consommateur

L'incertitude est maximale :

- incertitude quant à l'utilité économique de l'idée
- incertitude quant à ses marchés cibles (Bloch et Manceau, 2000)

Marketing de l'offre descendant : trois étapes

Le processus

- démarre par une étude marketing,
- se poursuit par une politique de communication
- s'achève par une politique de diffusion du nouveau produit

L'étude marketing préalable

- Objectif : identifier les marchés potentiels et préciser la forme que devra prendre l'innovation
- La méthodologie est double :
 - étude documentaire
 - étude qualitative
- Jugements subjectifs à partir de l'expérience de situations d'innovations antérieures
(Millier -1989- évoque une « segmentation intuitive »)

La politique de communication

- Primordiale dès lors qu'il y a rupture radicale par rapport à des consommations habituelles (Filser, 1993)
- Peut être apparentée aux politiques d'éducation (car il faut véritablement éduquer le consommateur à l'innovation)

La politique de communication (2)

- Le modèle classique de Rogers (1983) distingue cinq facteurs pouvant favoriser la diffusion d'une innovation :
 1. l'avantage concurrentiel du produit nouveau tel qu'il est perçu par les consommateurs potentiels (en termes de coût, de performances, de commodité d'usage),
 2. sa compatibilité avec les normes et références actuelles du consommateur,
 3. sa simplicité (est-il facile à comprendre et à utiliser ?),
 4. sa facilité d'essai à moindre coût et sa possibilité d'être fractionné (permettant de pouvoir l'essayer à une petite échelle afin de permettre une acquisition progressive),
 5. sa visibilité dans l'entourage social de l'innovateur en mesure de provoquer un élargissement de sa diffusion et sa communicabilité (pouvoir en parler aux autres tout en étant compréhensible).

La politique de communication (3)

- **Trois conditions à remplir** (Gatignon et Robertson, 1985)
 - Briser des habitudes de consommation mais en respectant les normes sociales de référence
 - Mettre en avant une image de crédibilité et de légitimité forte dans le secteur
 - Le coût d'acquisition du nouveau produit doit être relativement attractif afin de réduire le risque d'achat.

La diffusion du nouveau produit

- Les classes d'adoption se succèdent dans le temps
(Rogers, 1983) :
 - les innovateurs (les 2,5% premiers acheteurs) avant-gardistes et à l'affût des nouveautés distinctives,
 - les adopteurs précoces (13,5%) qui visent, eux aussi, à se distinguer par leurs consommations,
 - la majorité précoce (34%) curieuse et influencée par les leaders d'opinion (par mimétisme),
 - la majorité tardive (34%) influençable et sous pression sociale,
 - les retardataires (16%) attachés aux traditions.

Le marketing de l'offre ascendant

- L'innovation commerciale dépend de facteurs intangibles et très subjectifs
- Elle s'appuie sur une analyse du marché et plus précisément de l'offre
 - vise à repérer un « manque » sur le marché avant même qu'il y ait « besoin », un segment mal couvert
 - sur certains marchés étrangers réputés être en avance sur le marché national (le marché nord-américain)
 - la théorie de Porter (à partir de la chaîne de valeurs des concurrents) permet de repérer les faiblesses des concurrents et de proposer des produits innovants à partir de ces points faibles.

Sur les marchés du sport

- C'est le marché de la chaussure qui a le plus tiré l'innovation technologique
- par la mise en place de stratégies d'innovations différenciées :
 - des innovations technologiques fortes
 - complétées par des innovations de type commercial pour donner du sens à la mise en avant des produits
- Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'industrie du sport innove également dans le textile

Sur les marchés du sport (2)

- Deux cibles majeures :
 - les sportifs pratiquants
 - les douze-vingt ans
- Des stratégies d'innovations spécifiques à ces deux catégories :
 - le sportif pratiquant est réputé être à la recherche d'un vrai bénéfice produit
 - le douze-vingt ans est plus à la recherche d'un effet de nouveauté qui lui permette de s'intégrer au sein d'un groupe

L'équipementier *adidas*

- Cycle de développement des produits de dix-huit mois entre la création du produit et son entrée sur le marché
- *adidas* = 15 à 20 000 articles chaque semestre
 - quelques innovations de rupture (cycle de développement du produit compris entre deux et quatre ans)
 - beaucoup d'innovations commerciales pour entretenir une légitimité de la marque
 - innovation produit (couleur, matière, design, packaging)
 - Innovation de commercialisation (sur-mesure, réseau de distribution)

L'équipementier *adidas* (2)

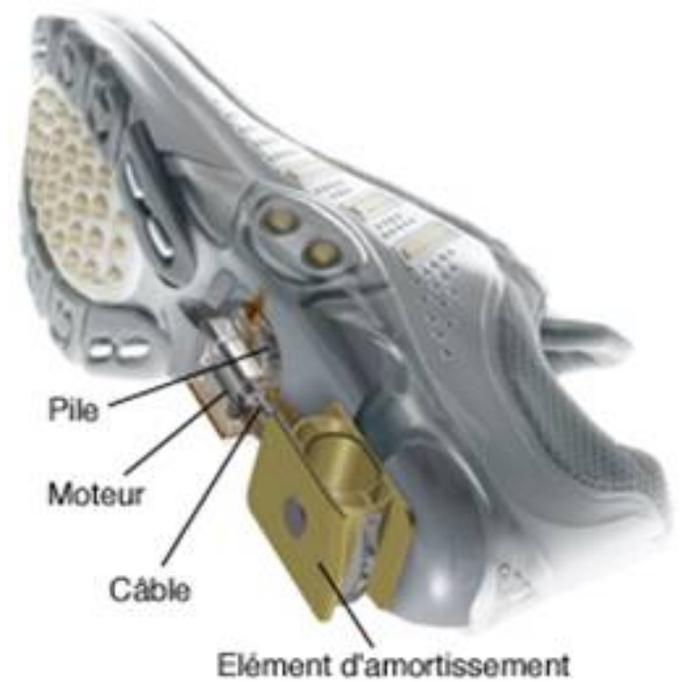
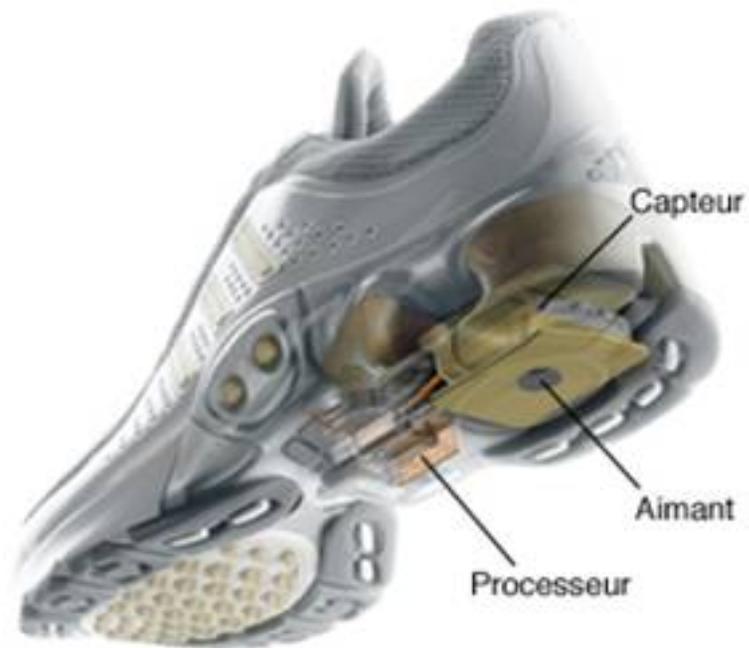
- Une vingtaine de concepts technologiques pour les chaussures :
 - *adiprène* pour l'amorti
 - *traxion* pour l'accroche, etc.
- Pour les produits textile : le concept *clima 365* multi-couche
 - *climalite* pour la respirabilité,
 - *clima warm* pour la chaleur,
 - *climacool* pour la ventilation
 - *clima proof* pour l'imperméabilité
- La pratique de chaque sport appelle des innovations différentes
 - la pratique du running > qualités d'amorti, de stabilité et de dynamisme
 - la pratique du football > pénétration au sol, accroche, sécurité

La chaussure *one* :

innovation de rupture descendante ?

- Objectif : positionner Adidas comme la marque la plus innovante au service du consommateur sportif et de son confort
 - concept technique d'amorti
- Quatre ans de recherche > une chaussure intégrant un micro processeur
 - la première chaussure « intelligente »
 - visant à transformer le marché

Adidas one



Innovation *one* (2)

- Lancement le 4 mars 2005
- Vise un positionnement extrêmement innovant
- Prix haut de gamme de 250 euros (politique d'écrémage)
- Consommateur ciblé = innovateurs à la recherche de nouveautés distinctives
 - hommes urbains,
 - âgés de vingt-cinq à trente-cinq ans,
 - génération *iPod*,
 - leaders d'opinion > générer la demande sur le marché.

Innovation *one* (3)

- Stratégie de communication basée sur l'émotion
 - couper toute référence à une technologie froide
 - plus de 400 articles de presse en France
- « Ce produit va révolutionner le marché des articles de sport
 - (il) fait d'Adidas le leader incontestable dans le domaine de l'innovation
 - (il) illustre parfaitement notre devise *Impossible is nothing* » (Erich Stamminger)
- Stratégie de distribution sélective (marketing de la rareté)
 - les cinq concepts stores Adidas
 - sélection de cinq magasins Courir.
- Succès commercial :
 - taux de sortie du produit supérieurs à 85 %
 - taux de retour de 1%

La ligne *Stella Mac Cartney* : innovation commerciale ascendante ?

- Les femmes = potentiel de marché important
- Étude internationale en 2004 :
 - approche qualitative (focus groupes) : Japon, États-unis, France, Allemagne, Angleterre et Espagne
 - approche quantitative dans les même pays (500 interviews par pays - par téléphone, dix minutes)
- Objectif : comprendre l'attitude des femmes vis-à-vis des produits et des marques de sport

La ligne *Stella Mac Cartney* (2)

- Principaux résultats d'étude :
 - les femmes n'envisagent pas le sport sous une forme compétitive et de recherche de performance
 - mais plutôt pour : la rencontre des autres, la relaxation, l'esthétique, la santé, le plaisir, l'épanouissement, le bien être
- Par conséquent, leurs tenues sportives doivent conjuguer fonctionnalité, confort et élégance
 - Les femmes veulent se sentir belles pendant la pratique de leur sport et en dehors
- L'étude a également révélé
 - l'importance de l'achat féminin d'impulsion
 - le rôle déterminant du point de vente et de la présentation des produits
 - une segmentation sur la base du style de vie (plus que / à l'âge).

La ligne *Stella Mac Cartney* (3)

- Pour associer sport et élégance :
 - Adidas apporte la symbolique sportive
 - Stella Mac Cartney, celle de l'élégance
- Nouvelle ligne de produit intégrée à la division « sport performance »
 - qui s'adresse aux sportifs
 - à travers une distribution majoritairement sportive
 - le signal d'un positionnement clairement sportif, pour la pratique
- Aux côtés de deux autres divisions :
 - La division « sport style » en partenariat avec le styliste Yoshi Yamamoto
 - La division « sport heritage »
- Innovation de rupture en termes de style et de design

La ligne *Stella Mac Cartney*



La ligne *Stella Mac Cartney* (4)

- Distribution sélective
 - et cahier des charges très strict : présentation en corners, référencement large
- Première collection printemps/été 2005 lancée en exclusivité dans les concepts stores adidas
 - Diffusion étendue à partir de l'automne/hiver 2005 dans dix autres points de ventes sport en France
- Campagne médias concentrée dans la presse féminine

Les campagnes médias *Stella Mc Cartney*



Le *Dynamic Layering Concept* :

innovation incrémentale pour la performance

- A l'occasion de la Coupe d'Europe de l'UEFA de 2004, Adidas a développé une nouvelle technologie pour la tenue de l'équipe de France : le *Dynamic Layering Concept*
- Maillot composé de deux couches :
 - une première couche destinée à faciliter la gestion de l'humidité et la ventilation, est en *mesh climacool* (matière fonctionnelle respirante)
 - une seconde couche permet l'amélioration des performances physiques par un effet de compression
- Porté par des joueurs comme David Trézéguet ou Zinédine Zidane, ce maillot a une valeur symbolique extrêmement forte

Dynamic Layering Concept



Le ballon *Roteiro*

- Premier ballon de compétition fabriqué grâce à la technologie innovante du liage thermique (ou *thermal bonding*)
 - ballon sans couture, sans aucune déformation et donc de sphère parfaite, qui répond parfaitement aux exigences technique du football actuel
 - l'innovation confère une qualité et des performances constantes pour tous les ballons
- Associé à un nouveau design (gris et argent)
- Présenté officiellement au monde entier le 29 novembre 2004 à Lisbonne
 - Opération événementielle avec la Géode autour du slogan : « une sphère parfaite, une technologie de pointe : adidas et la géode s'unissent autour d'une seule histoire »
- C'est ainsi qu'en partant d'une innovation technologique, on passe à une innovation design et promotionnelle pour en renforcer l'impact.

Le ballon *Roteiro*



La customisation des chaussures

- Constat : les pratiquants intensifs d'un sport sont des consommateurs exigeants qui choisissent souvent des marques spécialistes de leur sport
- De ce point de vue, la marque généraliste Adidas leur apparaît comme une marque peu convaincante
- Adidas a décidé de se lancer dans la chaussure « sur-mesure » et d'aller à la rencontre des pratiquants sur leurs lieux de pratiques intensives.
 - offre à chaque sportif un bilan de pratique avec une analyse détaillée de sa foulée assortie de recommandations de chaussures sur mesure
 - le consommateur peut personnaliser le design
- L'innovation se trouve
 - non pas dans le matériau ou un concept technique
 - mais dans la manière de s'adresser au sportif, en lui offrant une relation individualisée et personnelle

En conclusion

- L'innovation nourrit l'image de la marque
 - elle est indispensable à son ancrage dans le sport
 - à sa légitimité sportive
 - à sa perception en tant que marque leader
- *A contrario*, une marque qui n'innove pas est perçue
 - comme une marque suiveuse
 - comme une marque qui n'est pas véritablement sportive
 - Car l'idée de performance est constitutive du sport
- Une marque sport n'a donc pas le choix de l'innovation ; elle est contrainte d'innover.