

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

BTMEDIAPLUS (France)

Rickie A. Moore
EM Lyon Business School

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

BTMEDIAPLUS

Introduction

Floren Kreigel savait qu'il fallait réagir vite, le temps pressait. Les marchés de la technologie et de la communication se développaient à vive allure, dans de multiples directions, et les applications Smartphones gagnaient en popularité. Le marché initial n'avait pas encore été concrétisé comme prévu, et les pertes commençaient à s'accumuler. Depuis sa nomination au poste de PDG en décembre 2010, il savait que la transformation de BTMediaplus en une entreprise rentable était un immense défi. Conscient des inquiétudes du Conseil d'administration, Floren avait demandé à l'équipe de direction de proposer des solutions ; ils devaient décider du positionnement de l'entreprise, de ses produits et services, et développer un plan d'actions qu'il allait soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.

La naissance de BTMediaplus

Floren Kreigel et Anten Reno s'étaient rencontrés dans le département Publiphones et Systèmes Multimédias d'un grand opérateur télécom. Anten était Directeur grands comptes, responsable des marchés Américains (Nord, Sud et Centrale), et Floren gérait des projets internationaux dans le domaine du développement et de la conception de nouveaux produits interactifs. Ils présentèrent au Conseil d'administration le projet de création d'une société dérivée qui fonctionnerait en partenariat avec la société mère, et qui développerait un nouveau publiphone interactif (grand public). Leur projet fut approuvé mais ne fut pas traité comme une priorité, la société ayant d'autres intérêts stratégiques à ce moment-là. Ils quittèrent tous les deux la société à la fin de l'été 2008, convaincus que les technologies de télécommunication offraient de nombreuses et passionnantes possibilités de révolutionner la communication publique et que des secteurs importants allaient émerger. Ils décidèrent de mutualiser leurs ressources et leurs talents pour démarrer un nouveau projet – BTMediaplus. Pour Anten et Floren, l'interactivité (la communication interactive) avec le public était l'avenir de la publicité – livraison immédiate, données avec impact en temps réel, information personnalisée, haute valeur ajoutée, etc. En combinant leurs approches différentes d'une idée commune de la communication interactive, ils décidèrent que leur entreprise proposerait des liens entre les appareils mobiles (téléphones mobiles et PDA) et les divers supports d'information auxquels le grand public est constamment exposé. Animé du même esprit entrepreneurial et d'un désir commun de relever ce challenge ambitieux, les quatre partenaires inventèrent un nouveau support et fondèrent BTMediaplus en tant que société indépendante. Heureusement, le nom

commercial BTMediaplus n'avait pas été déposé par leur ancien employeur, ils purent donc l'utiliser en toute liberté.

Floren et Anten avaient rencontré Damen Evra et Julen Blanco au Salon International de Technologie de la Communication et de l'Information à Singapour en 2007. Damen et Julen avaient fait part à Floren et à Anten de leur souhait de créer une entreprise ou de rejoindre une start-up dans le domaine des Communications interactives. Ayant gardé le contact après leur rencontre à Singapour, Floren et Anten demandèrent à Damen et à Julen s'ils étaient toujours d'accord pour faire le grand saut. Partageant le même point de vue sur le rôle de l'interactivité dans la communication de demain, Damen et Julen rejoignirent l'équipe en septembre 2009, amenant des expériences précieuses dans les domaines de la vente et des finances.

Les opportunités dans le secteur

Floren et Anten avait mené une étude de marché afin d'évaluer les opportunités de leur concept Bluetooth sur le marché (voir L'Analyse des Cinq Forces de Porter en Annexe Une). Suite à leur analyse, ils avaient réalisé que, durant les dix dernières années, trois tendances majeures avaient modifié la manière de communiquer :

1. Internet permet aujourd'hui d'accéder à une quantité phénoménale d'information – « Toujours plus » ;
2. L'avènement du téléphone portable (introduisant la notion de mobilité) a augmenté la capacité à recevoir ou à partager l'information – « N'importe où » ;
3. La numérisation systématique des contenus (texte, image, son et vidéo) permet la production, la distribution et le stockage rapide et facile de l'information – « Facile et ludique »

La combinaison de ces tendances avait posé les bases de nouvelles opportunités multimédias, et elle continuait de modifier profondément le comportement des consommateurs :

- Instantanéité: « *Je vois quelque chose qui m'intéresse. Je le veux ici et maintenant* »
- Personnalisation: « *Le contenu que je reçois doit être ajusté à mes besoins et à mon profil précis* ».

Ces changements ont affecté de façon radicale la manière dont les gens communiquent dans leur vie de tous les jours.

Les secteurs des télécoms et de la publicité ont été les principaux instigateurs de ces récents changements. L'industrie des télécoms, en tant que fournisseur de réseaux et d'appareils, est à la base de la transformation des activités de communication et de leurs constantes innovations (de

GSM vers UMTS, du faible débit vers le haut débit, WiFi, etc.), et en cela elle demeure le levier principal en matière de développement de nouveaux protocoles, services et opportunités commerciales. WiMAX est l'un des nouveaux protocoles permettant la transmission en extérieur de gros volumes de données sur des longues distances. Bluetooth, une technologie vieille de dix ans, commence à jouer un rôle majeur et à créer de nouveaux types de comportements des consommateurs, comme le phénomène du « Bluetoothing » (les personnes chattent gratuitement entre appareils Bluetooth, ou utilisent les écouteurs Bluetooth pour communiquer en mains libres avec leurs portables, par ex. en conduisant, ou pour l'écoute audio sans fil). Comme nous l'explique Anten :

« Des appareils qui permettent de créer sur place des réseaux personnels (PAN, via Bluetooth), tout en étant mobiles et connectés à Internet (WiFi ou GPRS), correspondent parfaitement aux besoins d'instantanéité et de personnalisation des consommateurs. Ils créeront de nouveaux services basés sur la croissance de ce marché Machine To Machine (M2M). »

Le secteur de la publicité a toujours été le premier à pointer les nouveaux comportements des consommateurs et à tirer avantage des nouvelles technologies. Par exemple, au milieu des années 90, Double Click adapta les bandeaux publicitaires au contenu que les utilisateurs consultaient sur Internet. Effectivement, ajuster l'information délivrée aux consommateurs de manière à augmenter son impact est l'objectif permanent des publicitaires. Les concepts tels que les Bandeaux publicitaires, les SMS, la Géolocalisation ont été les premiers pas vers un rapprochement au plus près du client et le marketing mobile affiche une forte croissance et un potentiel immense. Tous les annonceurs sont affectés par ces nouvelles tendances et souhaitent renforcer l'impact de leurs campagnes au travers de ces technologies en maximisant l'efficacité de la période publicitaire (une semaine) par le nombre de supports (panneaux publicitaires, etc.) ; il faut savoir que les taux de réponse du marketing mobile sont 40 fois supérieurs à ceux du marketing direct. Floren était convaincu que des téléchargements gratuits d'images et de sonneries disponibles à proximité des publicités renforceraient les messages marketing, et permettraient également la mise à disposition de coupons « prêt à l'emploi et de courte durée ». Les publicitaires utilisent également les nouvelles technologies pour améliorer les supports existants, comme les écrans plasma (Metrobus, Clear Channel), ou pour créer des nouveautés comme par exemple les écrans flexibles (utilisant les nanotechnologies). En puisant dans cette tendance, d'autres activités innovatrices pourraient également voir le jour. Par conséquent, pour contrer la quantité phénoménale d'information à laquelle les consommateurs sont exposée chaque jour, les opérateurs de communication doivent

jour un rôle stratégique dans le développement de nouveaux moyens de communication avec une plus grande valeur ajoutée. Floren remarque que :

« L'objectif permanent du secteur publicitaire est d'élargir l'impact des campagnes médiatiques de masse en envoyant vers les équipements personnels du contenu interactif individualisé de manière instantané. De nombreux supports publicitaires seront conçus pour communiquer avec leur environnement, et prennent de plus en plus le comportement des consommateurs en compte : Je vois quelque chose qui m'intéresse, je veux en savoir plus tout de suite, et je veux garder cette information pour moi. L'envoi de contenu spécifique aux utilisateurs est un outil de vente et de positionnement d'une marque qui va devenir de plus en plus indispensable. »

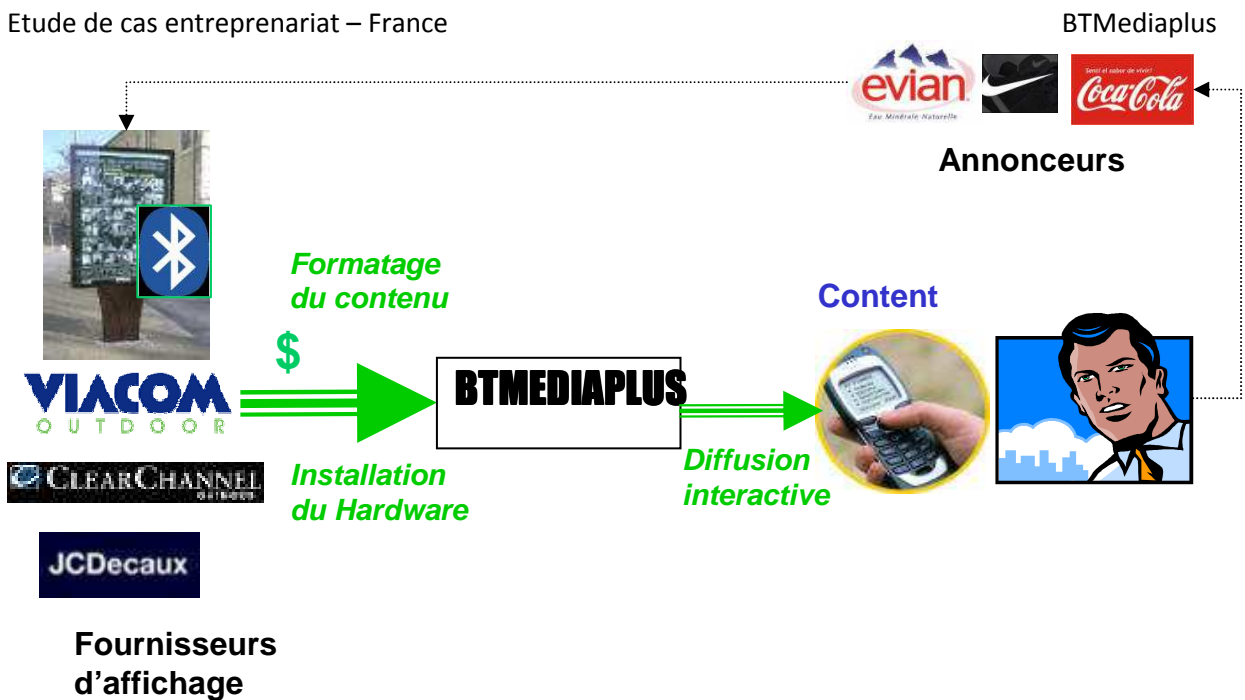
Les fondateurs de BTMediaplus sont persuadés que les nouvelles technologies sont aujourd'hui suffisamment matures et acceptées par le grand public pour qu'un nouveau support de communication puisse voir le jour dans le secteur publicitaire.

La Solution BTMediaplus

Les ordinateurs et autres appareils électroniques peuvent communiquer et partager de l'information entre eux via des connexions câbles, lumière infrarouge, etc., ce qui nécessite des prises, des installations et des connecteurs spéciaux. Bluetooth est une technologie qui permet aux appareils électroniques, fixes ou mobiles, d'être connectés entre eux et de partager de l'information sur de courtes distances (elle utilise une technique radio courte distance), sans câbles, sans prises ou connecteurs spéciaux, permettant ainsi de créer des réseaux personnels. Lorsqu'ils sont activés, les appareils Bluetooth se connectent entre eux automatiquement.

Figure Une : Une explication en images de la publicité Bluetooth



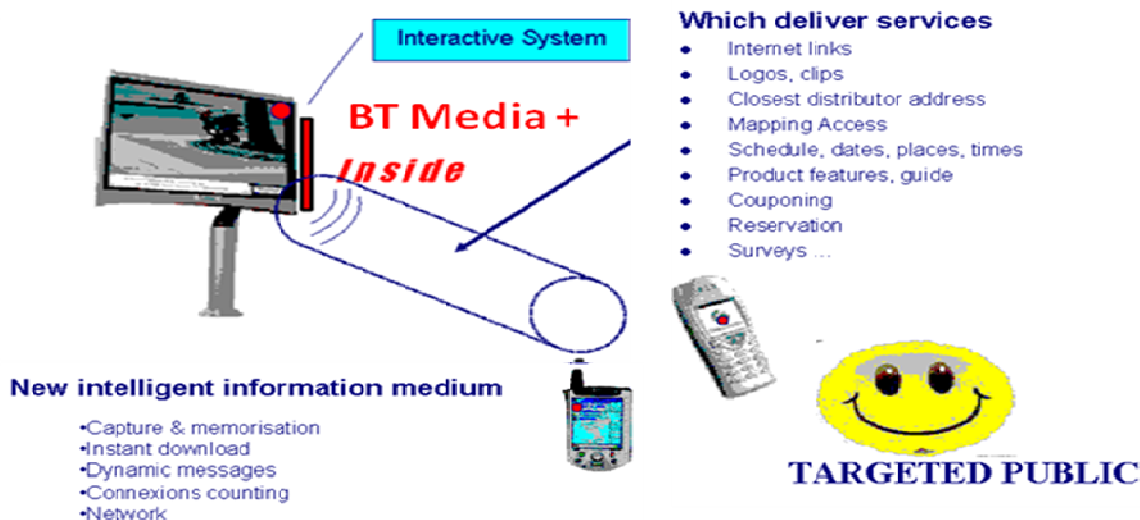


La solution BTMediaplus permet de transformer les supports d'information courants (panneaux d'affichage, vitrines, panneaux routiers, poteau indicateur, écrans numériques, publicité urbaine, etc.) en supports interactifs au moyen d'un système breveté, composé d'une carte électronique et d'applications de marque déposée. Le module intégré a la taille d'un assistant numérique personnel. Ce module permet des connexions sans fil avec les appareils Bluetooth comme les téléphones mobiles, les ordinateurs portables et les lecteurs MP3. Grâce à sa mémoire intégrée, ce système fonctionne comme un serveur local d'information et il diffuse des messages (sous forme de textes, d'images et de vidéos) aux appareils connectés. Ces messages sont conçus par les annonceurs (et par les agences publicitaires) et sont adaptés et formatés pour le module de diffusion par BTMediaplus. Les messages (et les contenus) peuvent être capturés (téléchargés) et enregistrés librement par l'utilisateur final sur son appareil mobile. Le logiciel BTMediaplus de l'utilisateur accélère la connexion Bluetooth, et permet à BTMediaplus d'actualiser le contenu en permanence.

Les opérateurs de panneaux d'information (les opérateurs de communication) sont mandatés par leurs clients (les annonceurs) pour mener des campagnes publicitaires, sur des panneaux d'affichage par exemple. Les passants dont l'attention est attirée par le logo bleu Bluetooth « Affiche Interactive » (« Bluetooth Enabled and Interactive » BEI, voir Figure 2), activent la fonction Bluetooth de leurs téléphones portables, acceptent la sollicitation en saisissant un code d'autorisation et reçoivent l'information transmise par l'affiche. La procédure est très rapide et la transmission de l'information est entièrement gratuite pour le passant (destinataire), contrairement aux annonces transmises par les opérateurs téléphoniques via du texte ou des images qui ont un coût,

puisque Bluetooth permet une transmission de machine à machine (il n'y a pas de coûts cachés). Grâce au Bluetooth, les opérateurs de communication extérieure peuvent vendre à leurs clients (agences publicitaires) des services et des produits à vraie valeur ajoutée puisqu'ils sont capables de compter le nombre exacte de consommateurs ayant activé Bluetooth et téléchargé de l'information.

Figure Deux: Identification de l'Affiche Interactive Bluetooth



L'utilisateur (le consommateur) est en mode « proactif » et prend lui-même la décision d'accéder au contenu ou non. Le consommateur est informé de la dimension interactive de l'affiche par le logo Bluetooth affiché sur l'écran (BEI). Ce logo fait partie de la stratégie de branding de BTMediaplus pour faire connaître ses services interactifs au grand public. Par conséquent, BTMediaplus fournit de nouveaux services au moyen de l'intelligence artificielle. Le système interactif BTMediaplus est composé d'un module spécifique (hardware), d'une application Bluetooth et d'un réseau. Les principaux avantages de cette solution sont :

- Une localisation stratégique;

- Une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours par semaine ;
- Un fonctionnement dans toutes les conditions météo ;
- Des téléchargements directs depuis la mémoire locale (contenue dans le module), ce qui permet d'éviter les retards de transmission ;
- Des connexions simultanées ;
- Des stockages et des transmissions de textes, d'images et de vidéos aux formats standard ;
- Un nom d'utilisateur unique pour tout le réseau ;
- Un enregistrement des nombres de connexions ;
- Des mises à jour.

Floren soutient que :

« BTMediaplus est une solution fiable, efficace, et remarquable ».

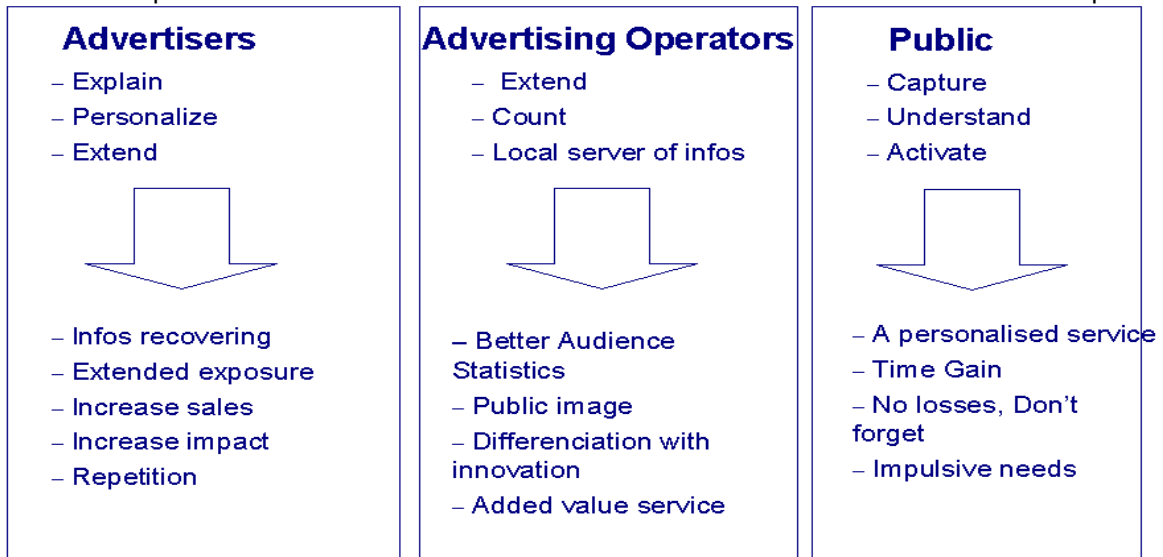
Cependant, certaines personnes du groupe se demandaient si les utilisateurs allaient avoir le même engouement pour de tels services et comment la société allait générer du revenu avec cette idée.

En se basant sur son étude de marché, Floren était convaincu que BTMediaplus pouvait créer un nouveau marché interactif dans le secteur publicitaire. Pour lui, les facteurs clés du succès de BTMediaplus étaient les suivants :

- Du point de vue des opérateurs de communication extérieure : ils se retrouvent face à une quantité phénoménale d'expositions différentes, et ils ont besoin de créer de la valeur ajoutée pour leurs supports publicitaires.
- Du point de vue du public (des consommateurs) : dans la société actuelle, il existe un besoin d'interaction instantanée avec les sources publicitaires. Ce comportement est renforcé par l'émergence du marché des nouveaux équipements Machine To Machine (M2M).
- Du point de vue des annonceurs : afin d'accroître la fidélité des clients et donc leurs revenus, les entreprises ont besoin de moyens de personnalisation plus importants (concept « One To One »), et elles sont prêtes à payer pour l'impact (Gross Rating Points – Points de couverture brute)

Floren savait qu'ils allaient s'attaquer aux opérateurs de télécommunication mobile, qui sont les seuls actuellement à envoyer du contenu (payant) vers les téléphones mobiles, pour augmenter leur trafic de données. Avec le temps, BTMediaplus allait créer le lien manquant entre le grand public et le contenu publicitaire, en élargissant les opportunités de connexion avec les annonceurs.

Figure Trois : BTMediaplus fournit de nombreux avantages aux trois acteurs clés



En fournissant une solution reliée à une source d'information primaire qui permet à l'utilisateur de recevoir sur son appareil Bluetooth de l'information de manière instantanée et gratuite, BTMediaplus apporte une réponse à la fois au marché croissant du Bluetooth (M2M) et au besoin en information du public. Ainsi, BTMediaplus crée un nouveau pont entre la communication de masse et la communication individuelle puisque qu'elle distribue son service interactif via les opérateurs de communication. Ils sont les clients directs de BTMediaplus, et les membres du public sont les utilisateurs finaux. Ce sont eux qui bénéficient du service supplémentaire, alors que les annonceurs bénéficient de la nouvelle forme d'exposition interactive.

BTMediaplus a pour objectif d'intégrer son système interactif dans les supports publicitaires et se focalise sur les supports grand public comme les panneaux d'affichage, les écrans numériques, les présentoirs, les abris bus et les vitrines. Les principaux critères de segmentation sont : les supports situés dans des lieux stratégiques, proches du public, les supports appartenant à un réseau de communication puissant, et uniquement les supports pouvant faire l'objet de mises à jours régulières. En se basant sur ces critères, BTMediaplus a identifié les principaux segments suivants :

1. Publicités intérieures, extérieures et mobiles : panneaux d'affichage multiples, abris bus, panneaux d'affichage municipaux – Clients : JC Decaux, Clear Channel, CBS Outdoor, Maiden, Mediacom, etc.
2. Evénements spéciaux: Congrès, cinéma, événements sportifs, foires, salons –Clients : Location d'équipements (GL Event), Organisation événementielle, etc.
3. Publicité sur site : présentoirs, vitrines, écrans numériques – Clients : Revendeurs, agences spécialisées (voyage, immobilier, banque), propriétaires de campings et de motels, chaînes

de restaurants (MacDonald), centres commerciaux, grandes marques (Nestlé, L'Oréal, Coca-Cola).

BTMediaplus se concentrera en premier lieu sur la publicité extérieure, parce que (1) les opérateurs de communication extérieure ont besoin de créer de la valeur ajoutée pour leurs supports publicitaires (panneaux d'affichage), (2) le marché de la publicité extérieure a un potentiel international, et (3) les panneaux d'affichage demeurent le support grand public le plus puissant.

L'approche BTMediaplus

Dans un premier temps, BTMediaplus visera le marché français et des clients qui sont déjà actifs au niveau international. Il est très probable que certains annonceurs voudront ajouter cette nouvelle caractéristique, et que d'autres non. Ces dernières années, il est devenu indispensable pour certains annonceurs de mener des campagnes d'envergure européenne (Levi's dans 13 pays, Alcatel dans 6 pays, etc.). Ces annonceurs-là, pour une même campagne, voudront mettre en œuvre les solutions BTMediaplus dans plusieurs endroits et simultanément. C'est pour cette raison que BTMediaplus pense développer ses opérations internationales rapidement ; tout d'abord en Europe (estimation initiale de 200.000 unités), et ensuite, en accompagnant ses grands comptes sur leurs marchés internationaux. Le développement des ventes à l'étranger fait partie de la stratégie d'expansion de BTMediaplus, et est susceptible de se réaliser dans les deux ou trois ans en Europe, avec un objectif à plus long terme pour une pénétration réussie du marché asiatique.

1. L'étape une pour BTMediaplus consistera à implanter ses premiers appareils sur le marché français. Ce plan est viable tant qu'il y a quelques opérations en cours, principalement sous forme d'essai.
2. Deuxièmement, BTMediaplus cherchera à mettre en œuvre des partenariats avec des distributeurs/revendeurs à valeur ajoutée locaux. BTMediaplus fournirait le matériel et l'assistance, et les distributeurs prendraient probablement en charge tous les aspects opérationnels (installations, après-vente, maintenance).

Trouver les premiers clients allait revêtir une importance capitale car ils deviendraient des références pour tous ceux qui potentiellement suivraient. Ils allaient devoir s'assurer que les premiers clients seraient des marques reconnues.

La première cible de BTMediaplus sera le marché de la publicité extérieure en France qui est le plus développé en Europe en termes de parts de marché publicitaire totales. Par ailleurs, le marché français est le marché qui a le meilleur potentiel en termes de partenariats commerciaux (deux

acteurs principaux : un opérateur international de communication extérieure et un fabricant mondial de panneaux publicitaires).

Tableau Un : Part des investissements par support et par pays (%) – Total des Investissements en milliards d'€

	Presse	TV	Extérieur	Radio	Cinéma	Total des Investissements en milliards d'€
Japon	36,7	46,4	12,3	14,5	-	40,7
<i>France</i>	36,2	32,4	13,9	14,5	1,1	10
Belgique	45,3	38,4	5,8	9,3	1,2	2
Royaume-Uni	57,9	30,9	5,7	4,3	1,2	19
Espagne	45,7	41	4,6	7,9	0,8	5,5
Allemagne	63,9	26,3	4,7	4,1	1	18,5
Pays-Bas	67,8	21,2	3,9	6,7	0,4	4
Etats-Unis	44,7	38,7	3,3	13,3	-	139
Italie	41,2	51,5	2,4	4	0,9	8

BTMediaplus veut positionner sa solution de panneaux d'affichage électroniques (rétro-éclairés, déroulants) dans le haut de gamme du marché. Avec l'aide de ses grands comptes, BTMediaplus choisira méticuleusement les emplacements où le public (le marché cible) sera le plus approprié (par exemple Paris – La Défense, etc.). Pour réussir dans cette entreprise, la société aura besoin des panneaux d'affichage suivants :

- Panneaux de 8m², de 12m² et trivisions dédiés à la promotion de l'événementiel/image ;
- Panneaux de 2m² dédiés à la publicité sur site.

Il existe aujourd'hui 67500 panneaux de ce type, ce qui signifie qu'un marché substantiel est disponible. Floren a défini les premiers objectifs de ventes de BTMediaplus à 30 pourcent de parts de marché à court terme (c'est-à-dire deux ans).

Tableau Deux : Principaux opérateurs de communication extérieure français

FRANCE	Part de marché	Panneaux d'affichage cible
JC Decaux	40%	30 000
Clear Channel	30%	22 500
CBS Outdoor	20%	15 000

Floren savait que l'objectif de la société était très audacieux mais il était convaincu que leur approche révolutionnaire leur octroierait un avantage concurrentiel significatif.

Concurrence et Avantages concurrentiels de BTMediaplus

En faisant l'étude de marché, Floren avait mené une analyse concurrentielle des start-up actuellement positionnées sur le même marché, et il en avait conclu que :

1. Il n'y a pas vraiment de révolution technique dans le domaine des technologies actuelles ;
2. Le concurrent le plus proche sur le marché français est KAM. Il est compétitif d'un point de vue technologique, mais ne dispose d'aucun avantage commercial ;
3. Plusieurs sociétés (MOB, SMP) ont développé des logiciels conçus pour télécharger du contenu et transférer des données entre appareils Bluetooth, mais leurs solutions ne vont pas jusqu'à fournir un serveur Bluetooth.

A la fin 2010, tous les concurrents en étaient toujours au stade des essais et aucun client n'utilisait pour l'instant leurs technologies. La grande tendance actuelle dans le secteur des téléphones mobiles est de rechercher des manières d'interagir au sein de l'environnement immédiat. Il existe déjà plusieurs technologies assorties d'une large gamme d'applications. La concurrence dans ce domaine est listée dans le tableau en Annexe deux.

Les recherches de Floren ont également permis d'identifier que BTMediaplus disposait de quelques avantages clés par rapport à ses concurrents ; ils les présenta à ses collègues comme suit :

1. Les avantages du produit :
 - a. accès gratuit et instantané à des informations supplémentaires pour les appareils Bluetooth, plus facilement qu'avec un guichet fixe ou un bipeur ;
 - b. la connexion est activée par l'utilisateur : le service n'est pas intrusif (contrairement aux SMS) ;
 - c. comparé à une photo d'affiche publicitaire prise avec un téléphone, le contenu est plus riche et personnalisé.
2. L'expertise de l'équipe en matières de télécommunications (applications intégrées), de gestion de projet et d'innovation, d'entrepreneuriat, de publicité et de développement commercial. Ces diverses expériences se complètent parfaitement. Cette équipe complémentaire est un avantage concurrentiel à elle toute seule : elle fournit un réseau plus étendu, apporte des points de vue différents et encourage la créativité.
3. L'avantage du premier entrant sera maintenu par du branding, une technologie déposée et une innovation constante.
4. BTMediaplus bénéficie du soutien de professionnels reconnus.

5. Propriété industrielle : le système interactif a été breveté auprès de l'INPI (une demande au niveau international est en cours), BTMediaplus est une marque déposée.
6. Partenariats stratégiques : le processus des cycles d'innovation se base sur des partenariats technologiques.
7. Réceptivité et modularité du produit : le système interactif est le meilleur de sa catégorie. Grâce à sa conception intrinsèque, il peut être aisément mis à jour (par téléchargement), ce qui génère de la réceptivité et une capacité à développer de nouveaux services.
8. Délai de livraison rapide : grâce à des partenariats industriels forts, BTMediaplus est capable de fournir un produit fiable, qui fonctionne dans un environnement contraignant, dans un délai rapide.

Cependant, Floren savait que ces avantages concurrentiels sur le papier ne garantiraient pas le succès à sa société, il faudra démontrer leur efficacité dans la réalité du marché.

Modèle d'entreprise

BTMediaplus projetait de fournir de la publicité interactive aux annonceurs via les opérateurs de communication extérieure. La durée d'une campagne est en général d'une semaine et BTMediaplus pouvait faciliter ce processus de la manière suivante :

1. BTMediaplus installe l'équipement ;
2. BTMediaplus formate les messages supplémentaires qui permettent aux annonceurs d'enrichir leur campagne publicitaire ;
3. BTMediaplus fournit la connexion individuelle qui permet aux utilisateurs d'accéder aux informations et de les enregistrer gratuitement.

Une fois ces étapes franchies, BTMediaplus installe son système interactif au cœur des équipements existants. Le modèle d'entreprise sur lequel s'appuient ces activités fonctionne de deux manières :

- le module est vendu à prix coûtant (les opérateurs de communication extérieure sont propriétaires de leurs équipements) ;
- l'utilisation de l'interactivité est vendue « par panneau et par semaine ».

En investissant dans les équipements, les opérateurs de communication extérieure continueront à contrôler leurs actifs. Et en parallèle, l'interactivité va leur offrir l'opportunité de proposer des services à valeur ajoutée aux annonceurs. Ce qui fournit à ces derniers un moyen de différenciation stratégique, et peut générer une activité commerciale continue (repeat business) pour BTMediaplus. De plus, en incluant un lien WAP dans les messages, BTMediaplus multipliera les opportunités pour les utilisateurs de se connecter aux sites web mobiles des annonceurs. Ainsi, les investissements de ces derniers, seront non seulement rentabilisés grâce à l'augmentation de leurs

ventes, mais également grâce aux revenus qu'ils se partagent avec les opérateurs de téléphonie mobile.

Le prix du service se calcule sur la base d'une campagne d'affichage d'une semaine et pour un panneau. Le prix moyen « par panneau et par semaine » est de 100€. Les opérateurs de communication extérieure ont d'ores et déjà validé le fait qu'ils pourront facturer 20 pour cent supplémentaires à leurs clients (les annonceurs) pour l'ajout du service interactif. Un partage de la recette à part égale avec les opérateurs de communication extérieure permettra donc à BTMediaplus de facturer 10€ (par panneau/par semaine). Quant au prix de l'équipement, il se situera aux environs de 600€ (500€ + 20% pour couvrir les frais généraux), cette estimation comprenant le coût des composants et celui du processus de fabrication. Ce prix sera dégressif avec des effets d'échelle. L'investissement s'élèvera à 4,5% du coût total d'acquisition d'un panneau d'affichage (13.000€), ce qui représentera un investissement initial acceptable pour les opérateurs de communication extérieure. Floren était conscient que le projet BTMediaplus reposerait essentiellement sur des partenariats stratégiques ; de ce fait, l'identification de futurs partenaires fiables allait être d'une importance capitale pour la viabilité de la société.

Grâce aux compétences techniques de ses fondateurs et à leurs relations dans la région lyonnaise, BTMediaplus collaborait étroitement avec des laboratoires réputés, spécialisés dans la technologie sans fil. L'un de ces laboratoires travaillait pour le Département R&D de Nokia et ils découvrirent rapidement un intérêt commun avec BTMediaplus. Grâce à ces contacts, BTMediaplus put également observer les progrès de la technologie RFID. Et grâce aux expériences professionnelles de ses fondateurs, BTMediaplus collaborait avec d'importants constructeurs de hardware spécialisés dans les applications à fortes contraintes (Airbus, EADS). Ce partenariat permit à BTMediaplus de créer un produit fiable fonctionnant dans un environnement intégré. BTMediaplus bénéficie également du soutien de l'un des trois plus grands opérateurs de communication extérieure. Enfin, le projet est soutenu par des institutions nationales comme OSEO et des incubateurs très réputés dans le domaine du coaching de start-up. Floren avait le sentiment que la société s'était constituée un excellent réseau de collaboration, mais il était également conscient que ces partenariats demanderaient à être renouvelés en permanence.

Stratégie Marketing

Lorsqu'il envisageait l'avenir, Floren avait le sentiment que l'innovation BTMediaplus allait bénéficier des faveurs du grand public. Cependant, comme pour tout nouveau service que les gens

découvrent, il allait falloir concevoir une phase marketing soigneusement orchestrée. Pour Floren, la première phase marketing (en termes de segments cibles et de stratégies publicitaires) devra se concentrer sur l'éducation du marché et sera divisée en deux étapes :

1. Cibler les Early adopters par un marketing alternatif et une stratégie de niche ;
2. Cibler les Followers par une approche plus traditionnelle et grand public.

L'objectif de la première étape de la stratégie marketing sera donc de conquérir les Early adopters. Ils ont tendance à être des leaders d'opinion et ils joueront un rôle majeur dans le processus de diffusion du concept en suscitant une prise de conscience et un intérêt, soit par le bouche à oreille, ou simplement par les faits, en montrant que ce service existe et fonctionne réellement. Deux principaux groupes d'Early adopters ont été identifiés :

1. les jeunes urbains de 16 à 22 ans, soutenus financièrement par leurs parents et grands consommateurs de jeux, musique et téléphones portables,
2. les actifs en pleine réussite professionnelle de 25 à 35 ans, aimant les nouvelles technologies et les gadgets, tournés vers leur carrière, ne consommant en toute occasion que le meilleur.

Ces deux groupes partagent les points communs suivants :

- ce sont des Early adopters de toute innovation dans le domaine de la téléphonie mobile (jeune, urbain) et des nouvelles technologies en général (actifs). En tant que tels, ils affichent le plus fort taux d'utilisation de la technologie Bluetooth.
- ils font un usage très exhaustif de leur appareil, ne se limitant pas aux simples appels téléphoniques. Les jeunes adolescents urbains téléchargent de la musique et des jeux vidéo. Les plus chevronnés les utilisent pour gérer leur agenda, leurs e-mails, pour accéder à Internet, pour gérer leurs données, etc.
- ils ont une vie sociale active et ils sont curieux des nouveautés qui correspondent à leurs goûts.

BTMediaplus pense que le meilleur moyen d'atteindre ces deux groupes est de mettre au point une stratégie marketing sur mesure. Ils auront une connaissance rapide du service BTMediaplus et seront capable d'y accéder directement. Ils n'auront pas besoin du Module Client BTMediaplus. Ce module est principalement un raccourci installé sur le téléphone portable, qui évitera de passer par les fastidieux et pénibles menus de configuration de l'accès Bluetooth. BTMediaplus pense que ces deux groupes d'Early adopters n'auront pas besoin de cette fonctionnalité. C'est pourquoi, la stratégie marketing qui leur est destinée se présente comme suit :

- Publicité événementielle : BTMediaplus cherchera à établir des partenariats avec des organisateurs d'événements, principalement de concerts pour les jeunes urbains et de

salons/congrès pour les professionnels. Les gens qui participent à ces événements sont à l'affût d'informations supplémentaires, et il est facile de présenter la solution BTMediaplus sur des billets d'entrée ou des dépliants.

- Publicité géolocalisée : des publicités placées dans des endroits stratégiques permettront à la société d'accroître la prise de conscience dans une large partie de ces deux segments : dans quelques grandes écoles et universités renommées pour les jeunes urbains, et dans quelques lieux de passage clés dans les centres d'affaires pour les professionnels. BTMediaplus souhaite mettre en place du co-branding avec les opérateurs de communication extérieure présents dans ces lieux, installer les modules sur les panneaux d'affichage aux alentours, et mettre en place des guichets temporaires où des représentants de la société présenteront et expliqueront le service.
- Buzz et Communication : L'innovation BTMediaplus sera l'exemple concret d'un nouveau service Bluetooth B to C. Elle devrait susciter l'intérêt grâce à une bonne stratégie de communication.
- Publicité presse: dans une moindre mesure, BTMediaplus prévoit de faire de la publicité dans les journaux spécialisés. La presse écrite, contrairement à la radio et à la télévision, sera parfaitement adaptée à une explication visuelle du service proposé.

Cette première étape devrait durer de six mois à un an, et devrait coûter 300.000€.

L'objectif de l'étape deux sera d'amener les Followers à adopter le service – marché grand public. Ce sont des familles et des professionnels qui sont équipés d'appareils mobiles courants, mais qui ne sont pas spécialement intéressés par les nouvelles technologies. La société pense que ces catégories de personnes n'utiliseront pas le service BTMediaplus sans que le Module Client BTMediaplus soit installé sur leur téléphone mobile ou PDA. Il permet en effet d'accéder au service BTMediaplus en un seul clic. Les stratégies marketing grand public seront basées sur une logique de branding, afin de soulever une prise de conscience et un intérêt (ainsi que des partenariats) qui permettront de réduire le coût de distribution du Module Client. A ce stade, l'objectif sera de maximiser le nombre de personnes capables d'associer le logo BTMediaplus sur les panneaux d'affichage avec la possibilité d'obtenir de l'information supplémentaire intéressante. Des campagnes publicitaires traditionnelles (presse généraliste, télévision, radio) peuvent permettre d'atteindre cet objectif. Il y aura également de la publicité sur Internet (bandeaux publicitaires sur des sites grand public) car de telles campagnes permettront de rediriger le client vers un site de téléchargement du Module Client BTMediaplus. Un nombre important de co-branding avec les opérateurs de communication extérieure est également prévu, car ces partenariats seront nécessaires

pour distribuer le Module Client BTMediaplus à grande échelle. Deux types de partenariats sont prévus :

- des partenariats directs avec des opérateurs de téléphonie mobile – le modèle commercial de BTMediaplus peut générer un trafic significatif sur l'Internet mobile (WAP, iMode). En tant que tel, il sera un atout pour les opérateurs. Ceux-ci pourraient être intéressés par le co-branding, et pourraient même inclure le Module Client BTMediaplus directement sur leurs téléphones portables. Ceci pourrait avoir un impact immense sur la distribution du service BTMediaplus, mais ne peut pas être pris en compte dans l'immédiat car les cycles commerciaux avec les opérateurs de téléphonie mobile sont très longs.
- des partenariats avec des distributeurs d'applications B to C – les jeux et la musique sur les téléphones portables sont des marchés en pleine expansion dont il faut tirer avantage. De nombreuses sociétés distribuent déjà des modules et du contenu directement aux utilisateurs. BTMediaplus pourrait s'allier aux plus importantes et associer le Module Client BTMediaplus à leurs produits. Les sociétés partenaires pourraient par exemple percevoir des revenus sur le trafic généré par leurs clients.

Cette seconde étape devrait durer de un à deux ans, et devrait nécessiter un budget estimatif de 700.000€.

La Stratégie commerciale

BTMediaplus prévoit de lancer sa solution interactive en se concentrant en premier lieu sur le marché de la publicité extérieure. BTMediaplus diversifiera ensuite rapidement ses activités vers les événements spéciaux. Le modèle d'entreprise initial est basé sur le mode de paiement à la campagne, et le premier marché géographique sera la France. L'objectif est de se développer sur les marchés internationaux en partie grâce aux activités internationales de ses clients initiaux. Le marché français sera abordé avec la stratégie suivante :

1. Premièrement, conquérir un opérateur de communication extérieure et créer des partenariats avec quelques événements ou salons spécialisés.
2. Deuxièmement, étendre le marché à tous les opérateurs en communication extérieure et à tous les organisateurs d'événements.

La première étape sera dirigée par le Directeur commercial et un vendeur, qui dépenseront principalement leur temps et leur énergie à faire du lobby auprès de sociétés de communication extérieure. Le consultant en charge de la publicité jouera un rôle majeur dans ce processus. Pour la seconde étape, une plus grande équipe de commerciaux (jusqu'à quatre postes) sera recrutée. Ils seront rémunérés selon le modèle classique d'un salaire fixe assorti de primes aux résultats.

A la fin de son étude de marché, Floren avait noté les cibles prioritaires suivantes :

1. les opérateurs en communication extérieure – Viacom, Clear Channel, JC Decaux,
2. les cinémas/multiplexes – UGC, Pathé, etc.
3. les opérateurs en communication intérieure (Panneaux d’affichage, Ecrans plasma) – Clear Channel,
4. la publicité des transports – Clear channel, Metrobus,
5. les panneaux d’affichage de proximité – ICVcom, Resomag
6. les salles de musique/de théâtre/de spectacles – Zénith, Palais des Congrès, etc.
7. les festivals (cinéma, musique) – Cannes (le Midem),
8. les centres de conventions et d’expositions – à Paris, à Lyon.
9. les musées – La Cité des sciences et de l’industrie de la Villette à Paris, le Futuroscope, etc.
10. les communes – Lyon, etc.

Après une période de 3 ans, BTMediaplus déploiera sa solution sur les marchés européens au travers d’un réseau de distributeurs/revendeurs à valeur ajoutée (VAR). Ces distributeurs recevront le matériel et bénéficieront de l’assistance de BTMediaplus, et ils seront probablement en charge de tous les aspects opérationnels (installations, service après-vente, maintenance). Le modèle d’entreprise sera basé sur un partage des droits. Le nombre de téléchargements sera contrôlé par une puce spéciale intégrée à l’appareil de transmission.

L’objectif de BTMediaplus est de mettre en œuvre des solutions logicielles sur la base de standards existants, afin de créer des services à valeur ajoutée à partir de technologies sans fil déjà éprouvées comme Bluetooth et WiFi. BTMediaplus se servira également des nouvelles technologies sans fil pour créer des services interactifs innovants. Floren avait également décidé que le processus de développement de leur offre se diviserait en trois étapes assorties des investissements requis : durant la première étape, BTMediaplus mettrait en place les bases de l’interactivité (environ 1 million d’€); durant la deuxième étape, BTMediaplus enrichirait sa solution initiale par une extension en réseau (environ 1 million d’€); et durant la dernière étape, pour couronner les efforts précédents, BTMediaplus mettrait en œuvre des développements spécifiques pour assurer la distribution de masse (environ 1.6 million d’€).

Conclusion

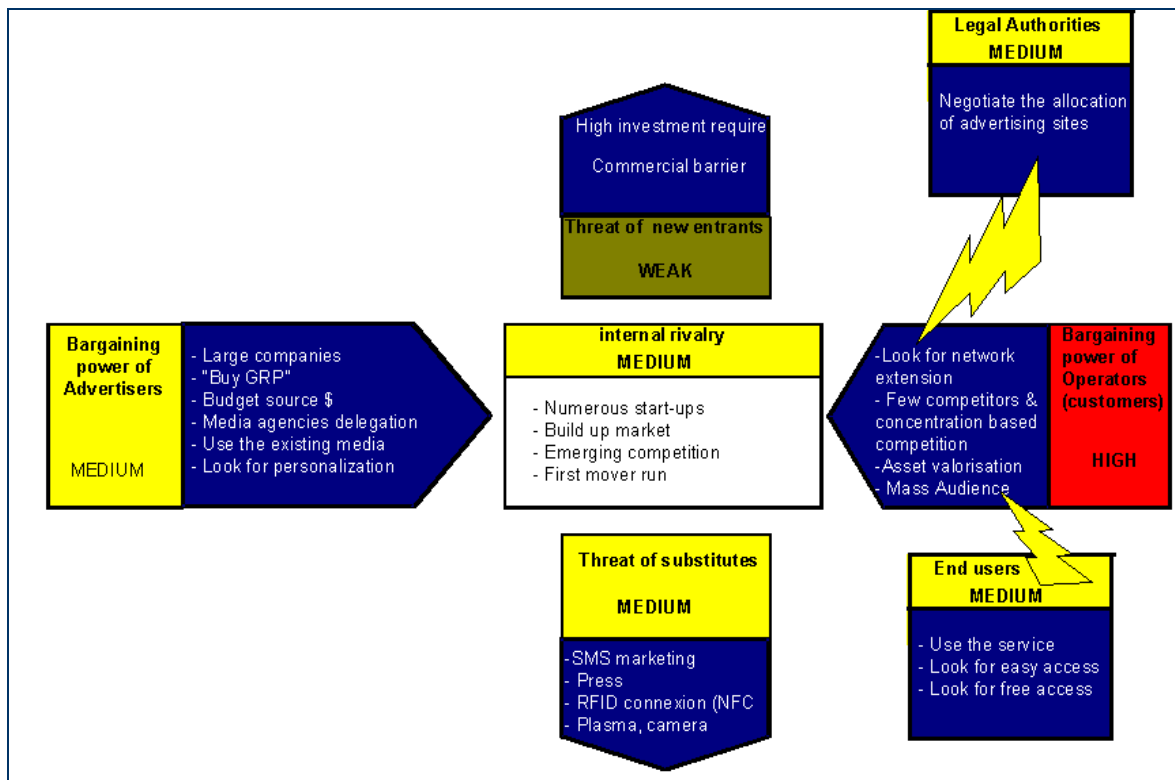
Les fondateurs de la société, Floren, Anten, Damen et Julen, ne sous-estimaient pas l’ampleur du challenge, car ils savaient qu’ils allaient devoir réussir leur stratégie d’entrée sur le marché. Le Bluetooth était un secteur en plein essor, avec un taux de croissance annuel pour les appareils

Bluetooth de 40%. En 2007, les expéditions internationales d'appareils Bluetooth ont dépassé les 100 millions et en 2009 elles devraient passer la barre des 2 milliards. En raison du périmètre de transmission Bluetooth, les fondateurs de BTMediaplus savaient qu'ils étaient limités au marketing de proximité (distance de 1 à 20m entre l'émetteur et l'appareil récepteur). Par ailleurs, ils savaient qu'en 2009 la société barcelonaise FuturLink avait lancé son tout nouvel appareil FuturLink AP300x qui permettait jusqu'à 84 connexions simultanées à un émetteur Bluetooth. La Mobile Marketing Association avait également publié de nouvelles informations sur la question du Couponing mobile et ses meilleures pratiques, l'Europe étant considérée comme pionnière dans ce secteur. Floren, Anten, Damen et Julen étaient déterminés à changer la donne et à réclamer « leur part du gâteau ». Lors d'une de leur réunion, ils reçurent un appel téléphonique de Romen leur professeur en entrepreneuriat de l'université. Il avait suivi leur évolution et se rendait à Helsinki pour rencontrer les cadres dirigeants du Département Nouvelles Technologies de Nokia (NET). Romen appelait pour les inviter à se rendre avec lui en Finlande, il proposait de les présenter à ses contacts ce qui leur offrirait l'opportunité d'exposer leur produit et leurs applications. Ils avaient 24 heures pour prendre leur décision. Dès que Romen eut raccroché, le débat fut lancé par Anten :

« En sommes-nous réellement au stade où nous pouvons envisager de faire équipe avec le premier fabricant mondial de Smartphones ? Devons-nous aller en Finlande ? Notre marché initial n'était-il pas la France ? Que devons-nous faire ? »

L'ordre du jour de leur réunion venait de voler en éclat, ils n'avaient jamais envisagé la possibilité de recevoir par téléphone une proposition de collaboration avec une société comme Nokia. Floren se demandait s'ils devaient y aller ou s'ils devaient s'en tenir à leur plan initial. Ils allaient devoir discuter des avantages et des inconvénients d'une rencontre avec Nokia, ensuite il faudra développer une proposition détaillée axée sur les modalités de fonctionnement d'une telle collaboration, et pour finir il faudra déterminer quelle serait la meilleure trajectoire à long terme pour leur société. L'une des préoccupations de Floren était également de définir une trajectoire qui leur fournirait, à eux les fondateurs, la porte de sortie la plus avantageuse. Les points de discussion étaient nombreux, et Floren, Anten, Damen et Julen ne disposaient que de 24 heures pour prendre des décisions majeures.

Annexe Une L'Analyse des Cinq Forces de Porter



Opérateurs, fournisseurs d'équipements et politique

La communication extérieure représente 13% des dépenses des médias de masse. Ce marché fortement concentré (1 milliard d'€) est dominé en France par trois acteurs principaux : JCDecaux (40%), Clear Channel (30%) et Cbs Outdoor (20%). Le marché est aujourd'hui saturé et la guerre des prix fait rage. Ces acteurs contrôlent habituellement la mise en œuvre des innovations et sont propriétaires de leur matériel et de la conception. Les fournisseurs sont nombreux et ne sont généralement dans l'incapacité d'innover. Le prix d'achat d'un panneau d'affichage est de 13K€. Ils intègrent les nouveautés (panneaux déroulants par ex.) lorsque la technologie est déjà éprouvée. Régulièrement, les opérateurs sont dans l'obligation de négocier l'attribution des emplacements de communication avec les autorités locales. Ils sont très fortement dépendants d'eux en ce qui concerne le développement de leur réseau.

Annonceurs et Agences publicitaires

Leur principale préoccupation est d'augmenter leur exposition et le volume de leurs ventes, ainsi que d'affirmer leur différenciation. Ce sont les sources de revenus. Les plus importants sont les distributeurs, les constructeurs automobiles et l'industrie alimentaire. Pour la conception de leurs

campagnes, ils s'appuient sur des agences publicitaires et sont obligés de traiter avec un nombre restreint d'opérateurs médiatiques.

Public

Les communications via les téléphones portables et Internet ont modifié le comportement des consommateurs, qui se familiarisent avec les nouveaux services (SMS, e-mails, MMS, I-mode, WAP, Bluetooth). C'est pourquoi, l'utilisation du téléphone portable pour véhiculer les informations publicitaires existe toujours... cependant les utilisateurs ne veulent pas être envahis de messages, et ils sont en quête de services pratiques et d'utilisation aisée.

Annexe Deux**Concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile**

Concurrent	Produits compétitifs	Substituts	Type	Marché cible
WW(France)	Bipeur, contenu publicitaire supplémentaire, solution brevetée nécessitant un déploiement spécifique		Direct	Affiches, opérateurs de panneaux
HY (Angleterre)	Téléchargement de contenu vers les téléphones mobiles et PDA, utilisation de la technologie infrarouge		Direct	Affiches, panneaux, événements, musées
KAM (France)	Module destiné à permettre le téléchargement de contenu vers les téléphones mobiles et les PDA, basé sur la technologie Bluetooth		Direct	Affiches, opérateurs de panneaux
MOB (France)	Logiciel permettant le téléchargement de contenu depuis des sources Bluetooth (entre PDA, téléphones)		Potentiel	Communications des utilisateurs (envoi de SMS gratuits, connexions avec d'autres utilisateurs, coupons)
SMP (US)	Logiciel permettant le téléchargement de contenu depuis des sources Bluetooth (entre PDA, téléphones)		Potentiel	Communications des utilisateurs (envoi de SMS gratuits, connexions avec d'autres utilisateurs, coupons)
Opérateurs télécoms		Internet mobile, WAP, UMTS, espaces sans fil (WiFi, Wimax)	Indirect	Toutes les situations mobiles
Opérateurs télécoms		Marketing mobile par SMS	Indirect	Secteur publicitaire
Annonceurs &		Flyers, dépliants	Indirect	Secteur publicitaire en

imprimeurs		papier		intérieur
QUP, CY		Affichage animé	Indirect	Vitrines des magasins
		Caméras pour appareils mobiles	Indirect	Toutes les situations mobiles