

MICHEL BADOCC

EN COLLABORATION AVEC ISABELLE SELEZNEFF

**GUIDE PRATIQUE
DU MARKETING
POUR LES CRÉATEURS
D'ENTREPRISE**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3215-6

Éditions

d'Organisation



INTRODUCTION

Les entrepreneurs constituent les commandos dans la compétition économique du XXI^e siècle. Pour pouvoir assumer pleinement ce rôle, ils doivent disposer d'un management sans faille. L'acquisition des méthodes et outils permettant de présenter une gestion irréprochable est d'autant plus nécessaire que leurs entreprises évoluent dans un monde ouvert en concurrence directe avec les grandes sociétés disposant de puissants outils de management. Outre la vulnérabilité qu'entraînerait l'absence d'une bonne maîtrise de ces techniques au niveau de leur développement, leur crédibilité auprès des divers partenaires s'en trouverait affaiblie dès le départ. Ces partenaires : banquiers, sociétés de « capital-risk », investisseurs privés et institutionnels, « business angels »... qui leur sont indispensables afin de se procurer les moyens nécessaires pour assurer le développement de leur entreprise, deviennent chaque jour plus exigeants sur ce sujet.

Il y a à peine quelques années, les entreprises étaient essentiellement évaluées à partir de critères financiers et d'atouts liés à la personnalité du dirigeant. Une bonne maîtrise d'autres domaines de la gestion tels que le marketing est désormais requise. Les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME), comme les investisseurs, s'aperçoivent que des éléments liés à l'évaluation du marché potentiel, à l'analyse préalable des attentes des clients et des distributeurs, à l'appréhension du pouvoir compétitif de la concurrence, au choix

d'un positionnement différenciateur, à une harmonisation du « marketing mix »... constituent pour beaucoup de « success stories » d'incontestables atouts de la réussite. Même dans des domaines où l'innovation technologique est primordiale, la plupart des dirigeants reconnaissent à une bonne maîtrise intuitive ou formalisée du « sens du client », à travers l'approche marketing, une des clés de leur succès. De nombreuses entreprises nées au cours des dernières décennies telles que MICROSOFT, INTEL, YAHOO, BUSINESS OBJECT, ORACLE... dont certaines sont devenues en quelques années de puissantes multinationales, admettent devoir à la maîtrise des concepts, outils et techniques issus du marketing une part importante de leur développement.

La concurrence féroce qui se livre sur tous les marchés à l'échelon national et encore plus à celui international, rend les petites et moyennes entreprises soumises aux mêmes lois économiques que les grandes. Réussir leur lancement puis leur développement dans ce contexte, les oblige à être meilleures que les sociétés en place en se révélant capables de mieux satisfaire la clientèle intéressée par leurs activités tout en devenant créatrices de valeur. L'inspiration géniale d'un patron inventif suffit parfois pour lancer une entreprise à partir d'une idée créative mais plus rarement à assurer son développement.

Une bonne maîtrise des concepts et méthodes du marketing permet à un inventeur d'éviter de se faire « voler son idée » à travers l'acquisition d'une vision pertinente de sa potentialité sur le marché et de sa valeur commerciale. Elle lui donne la possibilité de transformer sa création souvent « brute de décoffrage » en un produit fini adapté aux besoins des segments de clientèles auxquels elle est destinée. Elle l'oriente vers un choix harmonieux de partenaires et de collaborateurs lui permettant d'atteindre une synergie maximale entre les fonctions perçues par ses inventions et les attentes des clients. Elle assure une croissance harmonieuse en permettant de calibrer les investissements prévus aux potentialités des marchés recherchés.

Une bonne maîtrise du marketing apparaît indispensable pour les entrepreneurs quels que soient les secteurs d'activités où ils ont décidé de se développer. Elle constitue un atout de réussite pour eux-mêmes mais également un gage de sécurité pour les futurs partenaires investisseurs ou collaborateurs.

Les deux encadrés reproduits ci-après montrent l'importance accordée au marketing dans la réussite d'un entrepreneur. L'encadré n°1 décrit l'expérience de Jean-Claude GREGOIRE, ou comment une petite menuiserie artisanale est devenue un empire industriel en moins de trois décennies. L'encadré n°2 présente le cas de Loïc LEMEUR, ou comment un étudiant peut devenir un baron d'entreprise sur le web en moins de trois ans.

**Encadré
N° 1**

**Comment une petite menuiserie artisanale
est devenue un empire industriel en moins de trois décennies**

Le cas de Jean-Claude GREGOIRE

Dans les années 1960, Jean Claude GREGOIRE fait un choix personnel en décidant d'accepter de venir travailler dans la petite menuiserie familiale de son père à Montpon-Ménéstérol, en Dordogne. La menuiserie emploie alors 5 personnes. Agé de 25 ans, passionné par ce métier dès son jeune âge, rentrant du service militaire qu'il a accompli avec le grade d'officier, il met une seule condition à son arrivée : celle d'avoir toute liberté pour développer la petite entreprise.

Le processus de création d'une petite entreprise industrielle s'engage. Cinq années plus tard, la Société GREGOIRE devient une entreprise régionale importante dans la fabrication des portes et des fenêtres, employant déjà 50 personnes. A l'aube de l'an 2000 l'ancien créateur se retrouve à la tête d'une des plus importantes fabriques d'Europe. L'entreprise réalise un CA de 9.2 M€ dont 10 % de cash flow à partir de 3 sociétés ultra modernes, occupant 600 collaborateurs ; l'une est consacrée aux fabrications de portes et fenêtres en bois, intégrant une partie importante de la filière, la seconde de portes et fenêtres en métal, la troisième en PVC.

Rencontré au siège social de la Société GREGOIRE, au cœur des usines qu'il a choisi de garder à Montpon-Ménéstérol, l'ancien créateur présente ce qu'il considère dans ses choix, les facteurs clés du succès qui lui paraissent transposables à d'autres développements d'entreprises.

Il propose sept clés de la réussite. La plupart des idées avancées relèvent d'un état d'esprit et d'une démarche propre au marketing, même si leur application émane parfois d'une approche empirique comme le reconnaît Jean-Claude GREGOIRE.

- **Première clé : avoir une stratégie et s'y tenir.** Le marché de la menuiserie est vaste, la plupart des entreprises sont généralistes et s'efforcent de couvrir sa totalité. Pour Jean-Claude GREGOIRE, « on ne peut être bon partout ». Il importe de faire des choix. Ils reposent sur quatre critères : la segmentation du marché, la potentialité des différents segments, l'appel au savoir-faire distinctif, la possibilité de pouvoir créer de la valeur ajoutée sur les créneaux choisis. Le jeune entrepreneur décide de se spécialiser dans trois domaines de la menuiserie correspondant à ces critères : les fenêtres, les portes d'entrée, les portes intérieures de luxe. Son objectif à terme est de devenir le meilleur et le plus compétitif dans ces trois domaines, d'abord sur le marché national, ensuite sur celui européen, et pourquoi pas, plus tard, dans un contexte international.
- **Deuxième clé : la recherche permanente de la création de valeur ajoutée pour les clients et l'entreprise.** Les axes de développement sont choisis en fonction de ce critère. Mais cela ne suffit pas. La jeune entreprise réussira si elle se révèle capable de tenir ses promesses. Le seul moyen consiste à garder la qualité artisanale pour le haut de gamme et à industrialiser les fabrications courantes avec un haut niveau de professionnalisme.
- **Troisième clé : le souci d'améliorer constamment la productivité.** Les années 1960 correspondent à d'importants programmes de constructions publics et privés. Là se trouve l'essentiel du marché. Pour y être présent, il s'avère indispensable d'être capable de répondre à des appels d'offres en proposant un rapport qualité-prix acceptable. En parallèle de sa décision d'investissement dans l'outil industriel, le dirigeant entreprend d'importants efforts pour rationaliser la production et l'organisation de l'entreprise. Elle devient l'une des premières menuiseries à utiliser l'informatique pour améliorer la productivité des ateliers et de la gestion. Le pari est réussi, la jeune entreprise décolle. Cinq ans après son véritable démarrage, la société GREGOIRE est devenue une PME régionale à part entière. Depuis cette époque, la préoccupation de moderniser l'entreprise en faisant systématiquement appel aux nouvelles technologies de l'informatique et de la robotique, constitue un véritable dogme pour son dirigeant et ses collaborateurs. Cette orientation technologique sera à la base de nombreux succès dans le futur.

- **Quatrième clé : la qualité.** Le jeune entrepreneur comprend très tôt qu'une petite société doit compenser la force compétitive des concurrents plus importants en proposant à ses clients un niveau de qualité irréprochable. Cette préoccupation concerne à la fois : la fabrication, les délais, le service, la vente, l'installation et l'après-vente. Un tel atout est fondamental sur les marchés institutionnels et « business to business ». Jean-Claude GREGOIRE considère ce vecteur comme une priorité et s'implique personnellement dans le suivi des relations clients. En montrant l'exemple, il fait comprendre à l'ensemble de ses collaborateurs que ce facteur constitue un élément fondamental pour la survie et le développement de la société. L'attachement du dirigeant à la qualité sur l'ensemble de la chaîne depuis la fabrication jusqu'au service après-vente demeure une volonté qui perdure dans la société GREGOIRE. « De nombreux anciens clients sont depuis devenus des amis et continuent à rester fidèles à notre entreprise ».
- **Cinquième clé : l'écoute permanente des besoins et problèmes rencontrés par les clients.** Le souci d'y apporter des réponses « même lorsque c'est techniquement compliqué ». Important fournisseur de la ville d'Angoulême, Jean-Claude GREGOIRE est confronté au goût d'un architecte décisionnaire particulièrement difficile. Il n'aime pas les encadrements de portes en bois, car la présence des nœuds les rend inesthétiques. La société recherche une voie nouvelle en proposant une solution métallique. Malheureusement, le métal rouille ce qui rend la situation inextricable. L'entrepreneur recherche une solution à partir d'une matière nouvelle dans la fabrication de ses produits : le PVC. Il effectue une visite de l'ensemble des salons internationaux du bâtiment pour voir s'il existe une technique permettant de résoudre son problème. Malheureusement il n'en trouve aucune. Loin de se décourager, il s'adresse à un spécialiste, la société SOLVAY pour solutionner cette problématique difficile. Croyant à l'avenir d'un procédé à partir du PVC susceptible de résoudre de nombreuses difficultés dans l'encadrement des portes et fenêtres, il décide d'investir. Il achète à grands frais pour la société une machine permettant d'extruder cette matière et forme un spécialiste. Après un an d'essais infructueux, un produit de qualité peut enfin sortir de la machine. Le client trouvera une entière satisfaction. Le PVC deviendra une source de développement pour l'entreprise.
- **Sixième clé : l'innovation.** Elle constitue l'élément essentiel de l'avantage compétitif de toute entreprise. La recherche dans les encadrements en PVC constituera avec la création du produit GREGOREX un nouvel axe pour la diversification de la société. Lors de sa sortie, le produit fera la une des salons européens du bâtiment. Les fabrications à partir de cette matière représentent, à l'heure actuelle 45 % des ventes de la société et connaît une vive croissance. L'innovation fondée sur la recherche se voit concéder une nouvelle priorité dans la société GREGOIRE.

Toutefois comme le fait remarquer Jean-Claude GREGOIRE « cela ne consiste pas à rechercher et à nourrir indéfiniment des chercheurs qui cherchent, mais plutôt à créer un environnement adéquat permettant d'encourager les chercheurs qui trouvent ». Un important dispositif est mis en place dans l'entreprise pour récompenser à leur juste titre les résultats positifs émanant des recherches internes.

- **Septième clé : le recrutement de collaborateurs de qualité et leur motivation.** Cette préoccupation constitue un corollaire au souci de la modernisation de l'entreprise. Bien avant les lois AUBRY, dès la fin des années 1980, Jean-Claude GREGOIRE a été un précurseur des 35 heures sans baisse des salaires et surtout « sans demander un sou au gouvernement ». La modernisation de l'outil industriel permet de procurer cet avantage social sans perte de valeur, ni de productivité pour la société. La fidélité du personnel est particulièrement importante dans l'entreprise. Peu après 1987, François MITTERRAND, alors président de la République, passe une journée de visite dans cette entreprise qu'il considère exemplaire dans son alliance du social et du progrès. Pour Jean-Claude GREGOIRE le succès de toute entreprise repose à terme sur une harmonisation entre une triple satisfaction, celle de l'entreprise incluant les actionnaires, celle des clients, et celle du personnel. Pour cet entrepreneur, « un personnel de qualité apporte en définitive de bons clients ».

La société GREGOIRE est maintenant devenue une grande entreprise familiale. Le défi n'est pas terminé. Au lendemain du nouveau millénaire, de nouveaux « challenges » se présentent à la société : organiser la succession du dirigeant pour assurer la durabilité et la prospérité de l'entreprise, mieux réussir l'internationalisation, prendre position face aux nouvelles technologies, et en particulier Internet.

De nouveaux défis qui ne font pas peur au créateur devenu un industriel incontournable de son domaine d'activités. Pour Jean-Claude GREGOIRE, ces défis font, autant que la réussite, du métier d'entrepreneur une véritable passion qu'il n'échangerait contre aucune autre profession au monde.

**Encadré
N° 2**

**Comment un étudiant
est devenu un baron d'entreprise sur le web en moins de trois ans**

Le cas de Loïc LEMEUR

Le cas de Loïc LEMEUR est significatif du succès que peuvent obtenir en un temps record de jeunes étudiants grâce au développement d'un « business » sur le web. Les exemples de Bill GATES (MICROSOFT), Geff BEZOS (AMAZON) et autres fondateurs de « start-up » outre-Atlantique : AOL, YAHOO, E.BAY,... nous ont déjà familiarisés avec des succès retentissants. Il s'agissait de cas américains.

L'exemple de Loïc LEMEUR illustre la possibilité de réussir sur un marché plus limité, celui d'un pays européen.

Étudiant à HEC, Loïc LEMEUR découvre à 21 ans les multiples possibilités d'avenir présentées par Internet lors d'un stage qu'il effectue dans le cadre de sa scolarité en 1994 comme « jeune manager » chez TEXAS INSTRUMENTS. Cette grande entreprise internationale de « high-tech » est une des toutes premières à s'intéresser d'une manière active et professionnelle aux potentialités multiples de ce nouveau média.

La première rencontre avec Internet se transforme pour Loïc LEMEUR en véritable passion. Alors qu'il existe à peine 200 sites à l'époque, il se met à surfer en permanence en s'abonnant à un des premiers fournisseurs d'accès en ligne disponible en France : COMPUSERVE.

Après son stage, il décide de se faire entrepreneur pour développer des activités à partir de ce média. Une forte attirance pour le web liée à un atavisme familial de création d'entreprise, entraîne l'étudiant d'HEC vers de nouveaux horizons. « Je n'ai jamais vu mon grand-père, ni mon père salarié d'un grand groupe en dépit de leurs diplômes ». Son grand-père est déjà créateur de plusieurs sociétés dans le domaine du mobilier de jardin et du nautisme. Son père est le patron fondateur de MARINE-SERVICE-CATALAN, un distributeur consacré à la vente de bateaux. L'entreprise existe toujours, désormais gérée par sa mère après le décès de ce dernier.

Dans le cadre de son école, Loïc LEMEUR choisit de suivre la majeure HEC-Entrepreneur qui propose un enseignement adapté au besoin de futurs patrons. Après avoir réalisé avec deux autres étudiants un conseil pour la CCIP (Chambre de commerce et d'industrie de Paris) et pour la société PEUGEOT dans le domaine de la communication Internet, il décide de franchir le pas de la création. Encouragé par Paul SEVIN, directeur du réseau des concessionnaires PEUGEOT, il passe à l'acte en donnant naissance en mai 1996, avec deux autres associés, Antoine BELLO et François LAMOTTE, ses aînés d'HEC, à la société LOOPING COMMUNICATION. Sensibilisée par l'éclatement des offres en matière de création de sites internet

face à des attentes de conseil global décelées chez ses clients, la nouvelle société choisit de répondre à ce besoin. LOOPING COMMUNICATION propose une offre intégrée de création de sites sur Internet permettant aux sociétés intéressées de communiquer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises. L'intégration repose sur cinq composants : le conseil en stratégie et sa mise en œuvre, la conception, le « design », la technologie nécessaire, la promotion du site. Pour répondre à la globalisation de ces besoins, la société embauche un graphiste avec un contrat de qualification et un ingénieur spécialisé des technologies liées au web. Le conseil en stratégie, la mise en place et la promotion du site sont réalisés par Loïc LEMEUR en personne. La création et le « design », par ses deux associés. Pour financer l'entreprise, le jeune étudiant investit 15 000 € à partir d'un prêt, puis constitue avec ses associés un compte courant de 30 000 €. Son premier client sera PEUGEOT pour lequel il va créer un site permettant aux « occasions du lion » de commercialiser des voitures d'occasion à partir d'Internet. Le succès est rapide. Dès septembre 1999, il permet à la société PEUGEOT de vendre près de 1000 voitures et de réaliser un chiffre d'affaires d'environ 100 millions de francs. D'autres entreprises intéressées par l'offre globale présentée viennent bientôt renforcer la clientèle de la jeune « start-up » : ELIDA FABERGER du Groupe UNILIVER, la CCIP, ... Six mois après sa création, le chiffre d'affaires de LOOPING COMMUNICATION s'élève à 150 000 €.

La rencontre avec BBDO et la création de B2L

Content du développement de sa société, Loïc LEMEUR pense qu'un rapprochement avec une entreprise de communication plus importante devrait faciliter une réponse à deux soucis qui le préoccupent : élargir sa base de clientèle en profitant des relations d'une grande société, s'internationaliser. Le hasard d'une rencontre, lors d'une soirée, le met en relation avec Christophe LAMBERT, président de l'agence de communication BBDO. L'intérêt du président pour la jeune « start-up » se concrétise rapidement. Quinze jours après la rencontre, BBDO prend 25 % du capital de la « start-up » qui devient B2L (pour BELLO, LEMEUR, LAMOTTE). Un nom que l'agence de communication trouve plus marketing que celui d'origine.

Intéressés par d'autres domaines, les deux actionnaires de départ décident de suivre un autre chemin, Loïc LEMEUR rachète leurs parts et se retrouve seul à la direction de B2L. Le succès de l'entreprise est foudroyant. Trois ans après sa fondation, en 1999, elle réalise un chiffre d'affaires de 7 500 000 euros, dispose de 120 collaborateurs et travaille avec des références parmi les plus prestigieuses : toujours PEUGEOT, un des plus importants clients de l'agence, mais également TWENTIETH CENTURY FOX, KAUFMAN & BROAD, CREDIT LYONNAIS, ... La société devient une des trois premières sur son marché.

Attiré par de nouvelles aventures sur le Net, Loïc LEMEUR décide en septembre 1999 de revendre la totalité de ses parts à BBDO et de se retirer de la société.

Le pari RAPIDSITE

Très fortement animé par un esprit créateur, vivement intéressé par les multiples opportunités du Net, dès 1997, Loïc LEMEUR s'intéressait aux difficultés rencontrées par les PME pour faire fonctionner des sites sur ce média. En octobre de cette même année, il décide de créer en parallèle de B2L la société RAPIDSITE.

La nouvelle société permet à des PME d'héberger leur site à des tarifs très accessibles. Grâce à l'utilisation d'une technologie appropriée RAPIDSITE propose des tarifs dix fois moins chers que les offres existantes sur le marché français. L'entreprise offre un hébergement pour 45 € par mois alors que le tarif habituel se situe aux environs de 600 €. Le succès de la nouvelle entreprise est spectaculaire. Deux ans après sa création, elle possède un portefeuille s'élevant à 10 000 clients et réalise 3 millions d'euros de chiffre d'affaires. 70 % de ce dernier proviennent de PME situées en province. Le taux de croissance de RAPIDSITE est de 10 % par mois. La fibre créatrice reprend à nouveau Loïc LEMEUR attiré par de nouveaux défis. La société RAPIDSITE est vendue dans sa totalité à FRANCE TELECOM en décembre 1999.

La création de BUSINESS PACE

La vente des deux sociétés aurait sans doute permis au créateur de prendre avec son épouse et ses enfants une confortable retraite anticipée au soleil. Mais ce n'est ni la mentalité, ni la manière de vivre de Loïc LEMEUR. Il a besoin de se confronter à de nouveaux challenges. Parmi eux il aimerait bien répondre à deux défis : créer une société internationale, porter une société en Bourse sur le nouveau marché et pourquoi pas sur le NASDAQ aux États-Unis.

Le 5 janvier 2000, il franchit un nouveau pas. Avec une partie des économies réalisées, il décide de créer une nouvelle société BUSINESS PACE. Il investit 1,5 millions d'euros dans la création. Loïc LEMEUR aime innover, qu'à cela ne tienne, la nouvelle société est destinée à constituer une équipe solide permettant de créer des « start-up » à partir de ses idées. Rien à voir avec un incubateur puisque l'ensemble des idées provient du travail de recherche de son fondateur. L'objectif de BUSINESS PACE consiste à apporter la semence initiale, ce que les Anglo-saxons appellent le « seed », puis à constituer dossier et équipes solides permettant de lever des capitaux. Pour satisfaire au souhait de Loïc LEMEUR, BUSINESS PACE sera une entreprise internationale. Elle a déjà en cours d'ouverture un bureau à HONG KONG.

Dès février 2000, la société passe à l'offensive en créant MARKETO. Il s'agit d'une centrale destinée à aider les PME à acheter du matériel dans le monde entier à partir d'Internet à des prix intéressants. La naissance de MARKETO est largement liée à une analyse des attentes de ce type d'entreprises décelées à travers une vive écoute des besoins des 10 000 clients de RAPIDSITE.

Depuis cette époque, de nouveaux projets sont en gestation, tant au niveau de la création de futures entreprises que du développement international de la société.

Ouverture à la carrière de « BUSINESS ANGEL »

Loïc LEMEUR se refuse à être exclusif. Même si ses longues heures passées chaque jour à surfer sur Internet l'abreuve d'idées, il demeure ouvert à celles des autres. Lorsqu'il découvre chez des créateurs ou que l'on vient lui présenter des nouveaux projets, il les étudie toujours avec un grand intérêt. Sa relation avec des entrepreneurs liée à sa passion du domaine, le conduit progressivement vers une carrière complémentaire de « business angel ». Il a déjà investi dans trois sociétés liées à Internet.

- La première, MAGIQUE EMILIE, constitue le « leader » français des produits destinés à de jeunes enfants, qui sont proposés aux parents par ce média. L'entreprise a levé 2,3 millions d'euros sur le marché des capitaux.
- La seconde, SKI HORIZONS est une « start-up » apportant aux distributeurs un système de réservation de ski à partir du Net. Levée de fonds 230 000 euros.
- La troisième, IMMOSTREET.COM réside dans un portail immobilier permettant de trouver des appartements sur le marché français. Levée de fonds 1,5 millions d'euros.

Dès 1999 Loïc LEMEUR est également co-fondateur de la société WINE AND CO, dirigée par Marc PERRIN. L'entreprise est destinée à vendre des vins de qualité *via* Internet. Elle constitue le principal concurrent du « leader » de ce domaine CHATEAU ONLINE.

Sept clés marketing du succès pour créer et développer une entreprise sur Internet

Pour Loïc LEMEUR un état d'esprit marketing est indispensable pour tout créateur d'entreprise souhaitant réussir sur Internet. Il met en avant sept facteurs clés de succès qui lui semblent incontournables.

- **Première clé : se lancer à partir d'un besoin réel du client plutôt qu'à partir d'une technologie.** Pour y parvenir, il passe un temps important à surfer sur ce média, 4 à 5 heures par jour afin d'être en permanence confronté à l'écoute des attentes, problèmes, insatisfactions de la clientèle. Il accorde également une importance capitale à l'écoute des clients de ses entreprises. Une bonne écoute des besoins des PME clientes de RAPIDSITE lui a donné l'idée de fonder MARKETO.
- **Deuxième clé : s'entourer d'une équipe solide de professionnels.** Elle est indispensable pour donner confiance aux investisseurs et lever des capitaux importants « il est fondamental dans ce type d'entreprise de réunir des techniciens de génie, souvent jeunes, avec de solides managers en marketing, finance, droit, ... disposant d'une expérience concrète. Pour cela il ne faut pas

hésiter à rechercher et débaucher les meilleurs où ils se trouvent ». La plus grande difficulté pour celui qui a l'idée créative est d'avoir le courage de laisser le pouvoir de décision concernant la gestion d'entreprise à un directeur général compétent et chevronné.

- **Troisième clé : choisir une niche où l'entreprise peut rapidement occuper une position dominante parmi les trois premiers « leaders ».** Lorsque le segment de marché visé est trop important, l'entreprise doit savoir le re-segmenter afin de se situer en tête d'un domaine précis d'activités. L'intérêt présenté par une jeune entreprise auprès des investisseurs est moindre lorsqu'elle ne se retrouve pas en tête de son domaine de choix.
- **Quatrième clé : obtenir rapidement des résultats dans le domaine du net.** Le taux de croissance et la part de marché obtenus sont aussi importants aux yeux des « business angels » que le résultat financier à court terme.
- **Cinquième clé : commencer la recherche des capitaux solides en ayant la possibilité de présenter une réalité d'entreprise concrète et pas seulement une idée.** Pour cela il est préférable d'avoir une société existante avec une équipe ainsi qu'un début de réussite. Le financement de l'idée seule est très difficile à obtenir. La solidité du plan marketing fondée sur un existant constitue un atout maître de la réussite.
- **Sixième clé : penser en stratégie globale et devenir aussi vite que possible international dans sa niche.**
- **Septième clé : concentrer l'ensemble de ses forces sur une seule idée.** Éviter la dispersion et le saupoudrage. Le choix d'une stratégie, d'un positionnement et de cibles précises est indispensable. La concentration de l'ensemble des énergies et moyens de l'entreprise vers ces cibles constitue un indéniable facteur clé de la réussite.

A ces sept clés du succès il est indispensable d'ajouter une incontournable passion pour ce média liée à une très forte réactivité « lorsque les opportunités passent, il faut les saisir immédiatement. Quelques mois plus tard ce ne seront plus des opportunités intéressantes ».

MICHEL BADOCC

EN COLLABORATION AVEC ISABELLE SELEZNEFF

**GUIDE PRATIQUE
DU MARKETING
POUR LES CRÉATEURS
D'ENTREPRISE**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3215-6

Éditions

d'Organisation



SOMMAIRE

Remerciements	11
Table des encadrés	13
Table des figures	15
Introduction	17
Chapitre 1	
Le marketing, un concept incontournable pour assurer le succès d'un entrepreneur	29
1. Le concept marketing pour un entrepreneur	30
2. Le marketing : une optique nouvelle pour l'entrepreneur	31
2.1. <i>Priorité à la création de la valeur à travers la satisfaction du client</i>	31
2.2. <i>Vers un changement radical d'état d'esprit chez l'entrepreneur orienté « fabrication » ou « finance »</i>	32
3. Définition, limites et extension pour l'entrepreneur	35
3.1. <i>Définition du marketing</i>	35
3.2. <i>Limites du marketing pour une jeune entreprise</i>	37
3.3. <i>L'extension de l'approche marketing aux divers marchés intéressant l'entrepreneur</i>	39
4. Les composantes du marketing pour l'entrepreneur	41
4.1. <i>La connaissance des clients</i>	41
4.2. <i>La démarche marketing à partir de la planification</i>	43
4.3. <i>La coordination des actions du marketing : « le marketing mix »</i>	44

Première partie
Réfléchir pour mieux décider :
la politique d'informations

Chapitre 2

Mise en place d'une politique d'informations pour un entrepreneur	51
1. Savoir s'organiser pour obtenir des informations sans ou avec peu de moyens	51
1.1 Concevoir une organisation selon ses moyens	51
1.2 Faire appel à la collaboration d'un étudiant	52
2. Mettre en place une politique de l'information	55
2.1 Élaborer une stratégie de l'information	55
2.2 Nature des informations nécessaires à l'éclairage d'un entrepreneur	59
3. Obtenir des informations gratuites ou à faible coût	61
3.1 L'appel aux sources d'informations secondaires	61
3.2 Recueil direct d'informations sur le marché	67
3.3 Utilisation de méthodes indirectes permettant d'obtenir des informations pertinentes en engageant des études à moindre coût	72

Chapitre 3

Utilisation de l'information par l'entrepreneur, clé de la réussite pour une jeune entreprise	81
1. Anticipation des besoins et « benchmarking » afin de rechercher des idées innovantes pour créer et développer une entreprise	81
1.1 Le rapprochement des produits et services avec le marché	81
1.2 La recherche d'idées créatives	83
2. Évaluation marketing de la faisabilité de l'idée	88
2.1 Interrogation fondamentale pour évaluer la faisabilité marketing de l'idée	88
2.2 Évaluation du marché potentiel pour permettre à l'idée de se développer	89
2.3 La vulnérabilité de l'idée	92
3. Segmentation des marchés et recherche de clientèles cibles	94
3.1 Définition de la segmentation : les critères classiques	94
3.2 La recherche de segmentations plus élaborées : segmentation comportementale, « ethnique », par tribus... ..	96
3.3 L'utilisation de la segmentation : la recherche de niches de développement	98
4. Création de banques de données marketing et commerciales pour un entrepreneur	99
4.1 L'intérêt de la banque de données marketing (BDDM)	99
4.2 Contenu d'une BDDM pour une jeune entreprise	100

Deuxième partie

Décider et planifier le développement de la jeune entreprise
pour mieux convaincre dirigeants, collaborateurs et partenaires

Chapitre 4

La planification marketing pour promouvoir le projet d'un entrepreneur

1. Phase 1, la réflexion : recueil, analyse et traitement des informations	111
2. Phase 2, la décision stratégique : positionnement et « business model », choix de segments cibles, détermination des objectifs	115
2.1. <i>Le positionnement du projet et le « business model »</i>	115
2.2. <i>Le choix de segments cibles</i>	117
2.3. <i>La fixation des objectifs</i>	120
3. Phase 3, l'action : mise en œuvre des moyens, le « marketing mix »	121
3.1. <i>L'interdépendance des politiques</i>	122
3.2. <i>La cohérence des politiques</i>	123
3.3. <i>La rentabilité de la politique la plus faible</i>	123
4. Phase 4, l'organisation : élaboration des budgets, du « business plan », des éléments de contrôle	124
4.1. <i>Budgétisation du plan marketing relatif au projet d'un entrepreneur : « business plan » et budget marketing</i>	124
4.2. <i>Programmation des actions marketing dans le temps</i>	128
4.3. <i>La méthode PERT, outil de programmation des actions marketing</i>	129
4.4. <i>Le contrôle de la réalisation du plan</i>	134

Chapitre 5

Le plan marketing pour assurer l'avenir de la jeune entreprise

1. Plan marketing et avenir de la jeune entreprise	137
1.1. <i>La nécessité d'un plan de survie</i>	137
1.2. <i>Contenu du plan marketing d'une jeune entreprise</i>	139
2. Informations permettant de mieux décider face à l'avenir	142
2.1. <i>Analyse de l'environnement</i>	142
2.2. <i>Connaissance du marché</i>	144
2.3. <i>Connaissance de la concurrence</i>	145
2.4. <i>Élaboration du diagnostic interne de la jeune entreprise</i>	146
2.5. <i>Détermination du pronostic de la jeune entreprise</i>	148
3. Définir une stratégie de développement pour l'entreprise	150
3.1. <i>Politique marketing de recentrage des gammes de produits et services d'une PME à partir de la matrice du BCG</i>	151
3.2. <i>Politique de développement et de diversification pour l'entrepreneur à partir de la matrice d'Igor ANSOFF</i>	154

Troisième partie

Mettre en œuvre le marketing de l'entrepreneur

Chapitre 6

Promouvoir et développer la politique de produits et de service : de l'idée créatrice à la mise en œuvre	165
1. Concept traditionnel et concept marketing du produit pour un entrepreneur	166
1.1. <i>Les fonctions perçues des produits ne rencontrent pas les besoins formulés par le marché</i>	169
1.2. <i>Les besoins formulés par le marché ne rencontrent pas de produits pour les satisfaire</i>	172
2. L'élaboration d'une politique de produits en fonction du cycle de vie....	174
2.1. <i>Le cycle de vie des produits</i>	174
2.2. <i>Choisir une stratégie en fonction des différentes phases du cycle de vie des produits</i>	179

Chapitre 7

Fixer un prix de vente acceptable et attractif pour les produits et services proposés par l'entrepreneur	191
1. La prise en compte des éléments extérieurs pour la fixation du prix de vente des produits	192
1.1. <i>L'élasticité de la demande par rapport au prix</i>	192
1.2. <i>La concurrence</i>	195
2. Le prix psychologique	196
3. La fixation définitive du prix d'un produit par un entrepreneur	202

Chapitre 8

Choisir et développer un dispositif de distribution	205
1. Les choix en matière de distribution sur le territoire	205
1.1. <i>La connaissance des canaux de distribution : un préalable indispensable</i>	206
1.2. <i>Bien connaître le fonctionnement interne des intermédiaires de la distribution : un atout maître pour l'entrepreneur</i>	212
1.3. <i>Le choix des canaux de distribution par l'entrepreneur</i>	213
1.4. <i>Le « franchising », un choix de distribution intéressant pour le développement de la jeune entreprise</i>	216
2. La décision pour l'entrepreneur de distribuer ses produits et services à l'étranger	222
2.1. <i>L'intérêt de l'entrepreneur pour développer des activités à l'étranger</i>	222
2.2. <i>Comment s'implanter à l'étranger ?</i>	225

Chapitre 9

Choisir, diriger, animer une équipe commerciale

interne ou externe	233
1. Le choix des commerciaux par l'entrepreneur	234
1.1. <i>Le processus de sélection des commerciaux</i>	234
1.2. <i>Rôle, tâches et fonctions du commercial</i>	237
1.3. <i>Mise en œuvre de la sélection et du recrutement des commerciaux</i>	239
2. La gestion des commerciaux par l'entrepreneur	244
2.1. <i>La direction des commerciaux</i>	244
2.2. <i>La formation des commerciaux</i>	246
2.3. <i>L'animation des commerciaux</i>	247
2.4. <i>La motivation et la rémunération des commerciaux</i>	248
2.5. <i>Le contrôle des commerciaux</i>	252
3. Le marketing direct en appui de la vente	254

Chapitre 10

Communiquer avec des moyens limités

dans une petite entreprise	261
1. Utilité et place de la communication publicitaire dans le marketing	264
1.1. <i>Communication publicitaire et image de marque</i>	264
1.2. <i>Communication publicitaire et marketing</i>	266
1.3. <i>L'élaboration du « communication mix »</i>	268
2. Élaboration de la campagne publicitaire	270
2.1. <i>La détermination des objectifs publicitaires</i>	272
2.2. <i>Choix de la cible publicitaire</i>	273
2.3. <i>Choix des axes, la détermination du concept d'évocation,</i> <i>l'élaboration de l'annonce</i>	274
2.4. <i>Choix de la création publicitaire la mieux adaptée aux besoins</i> <i>de l'entrepreneur</i>	275
2.5. <i>Choix des médias et des supports</i>	276
2.6. <i>Pré-test de la campagne publicitaire, ordonnancement des tâches,</i> <i>décision de lancement</i>	280
2.7. <i>Le contrôle de l'action publicitaire</i>	281
3. Les relations des entrepreneurs	
avec les agences de communication	283
3.1. <i>Le choix d'une agence de communication</i>	283
3.2. <i>Les relations de l'entrepreneur avec son agence de communication</i>	285

Chapitre 11

La qualité, atout maître pour le marketing de l'entrepreneur

1. Objectif qualité et fidélisation	289
1.1. <i>L'entrepreneur confronté au défi de la qualité</i>	289
1.2. <i>Qualité totale : gadget passager ou finalité pour l'entrepreneur ?</i>	290
1.3. <i>Qualité et fidélisation du client</i>	293
2. Mise en œuvre d'une politique de qualité	295
2.1. <i>Organisation d'une politique de qualité performante</i>	295

2.2	Conditions de succès d'une politique de qualité	297
2.3	E-marketing et politique de qualité	298

Quatrième partie

Le marketing de l'entrepreneur confronté à internet

Chapitre 12

Internet, une véritable révolution pour le marketing

de l'entrepreneur du futur	307
1. Internet : le bouleversement du marché des entreprises	307
1.1. <i>Avènement d'internet comme outil majeur de la communication moderne</i>	307
1.2. <i>Internet : un média au succès foudroyant</i>	310
1.3. <i>Internet : source prioritaire de création d'entreprises aux prémices du nouveau millénaire</i>	311
1.4. <i>Internet : le développement du capital-risque pour les « start-up »</i>	314
2. Internet : la mutation du marketing	316
2.1. <i>L'interpellation du concept marketing</i>	316
2.2. <i>Marketing de l'information et marketing « one to one »</i>	318

Chapitre 13

Internet au service du marketing de l'entrepreneur 325 |

1. Internet : un outil puissant au service du marketing de l'entrepreneur	325
1.1. <i>Internet : un outil de communication puissant</i>	325
1.2. <i>Internet pour développer le marketing « business to business »</i>	327
1.3. <i>Internet et le marché des particuliers : « business to consumers »</i>	328
1.4. <i>Produits et services privilégiés dans la vente sur internet</i>	329
2. Internet au service du marketing de l'entrepreneur	330
2.1. <i>Internet pour rendre plus efficace le marketing</i>	330
2.2. <i>Internet vers une évolution du « marketing mix » de l'entrepreneur</i>	331
2.3. <i>Vers le « e-marketing mix »</i>	335
3. Mise en place du « e-marketing » dans une petite société	337
3.1. <i>Définir une stratégie et des moyens pour internet</i>	337
3.2. <i>Mise en place du site internet dans une jeune entreprise</i>	340

Conclusion	345
-------------------------	-----

Bibliographie	349
----------------------------	-----

Index	353
--------------------	-----