

Connaître son marché

Grâce à Internet !

**Gestion
futée**

**Cécile Fonrouge
Stéphanie Petzold**

TPE-PME

Connaître son marché

Grâce à Internet !



Éditions Livres à Vivre

BEM
Management School
Bordeaux

afnor
ÉDITIONS

Dans la même collection

Améliorer votre efficacité – 3 outils simples et efficaces !

Booster la performance de son entreprise – La Boîte à outils de votre succès !

Élaborer des objectifs et un TDB de suivi – Voici les modes d'emploi !

Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute – Des outils à votre portée !

Motiver les salariés – Du climat social à l'épargne salariale

© AFNOR Éditions et Éditions Livres à vivre

ISBN AFNOR 978-2-12-465283-9

ISBN Éditions Livres à Vivre 978-2-9523509-8-3

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2010 Fotolia

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5 et Code Pénal art. 425).



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Éditions Livres à Vivre – 48, rue Foucher Lepelletier, 92130 Issy-Les-Moulineaux

Tél. : +33 (0) 1 40 93 43 27 – www.livres-a-vivre.com

En partenariat avec :

BEM Bordeaux Management School – 680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex

Tél. : +33 (0) 5 56 84 55 55 – www.bem.edu

Sommaire

Les auteurs	VII
Préface	IX
Préambule de la collection	XI
L'environnement des petites entreprises se transforme	XI
À qui s'adresse la collection Gestion Futée	XIII
Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre	XIV
Introduction	XV

Partie I

Connaître son marché en fonction de ses objectifs

1	Définir son activité et lancer des produits et/ou des services	3
1.1	Définir son activité pour délimiter son marché	4
1.2	Lancer ses produits et/ou services sur le marché	8
2	Développer ses produits et/ou services	11
2.1	Chercher des sources de développement...	12
2.2	... en connaissant ses clients	13
3	Renforcer et protéger sa position sur le marché	17
3.1	Retenir les clients	18
3.2	Protéger son territoire	20

Partie II

Des techniques pour connaître son marché

4	Techniques créatives	25
4.1	Rechercher des nouvelles idées venant soit des clients, soit des évolutions du métier	26
4.2	Choisir entre techniques individuelles ou techniques collectives	28

5	Techniques descriptives	33
5.1	Décrire les « qualités » de son modèle d'affaires	34
5.2	Bâtir un entretien et un questionnaire	38
6	Techniques évaluatives	43
6.1	Schéma général et modèle de revenu	44
6.2	Évaluations dans un fauteuil	46
6.3	Évaluation au contact	48
7	Grilles d'autodiagnostic et de progrès	53
7.1	Bâtir son « business model » en trois points	53
7.2	Les incontournables du business plan : quatre idées clés	54
7.3	Représenter son marché : schématiser son potentiel	55
7.4	Gérer la relation client	56
	Conclusion générale	59
	Glossaire	61
	Postface	63

Les auteurs

Cécile Fonrouge est maître de conférences à l'université de Paris Est. Après une dizaine d'années passées comme chargée d'études marketing dans des PME, elle s'engage dans des activités de recherche et d'enseignement dans les domaines de la création d'entreprise. Avec différents chapitres d'ouvrages - dont certains en collaboration avec Stéphanie Petzold - et des articles sur l'innovation et les réseaux des PME dans les Revues françaises de gestion, finance, contrôle et stratégie, Gestion 2000 ou la Revue Internationale des PME, elle est membre du conseil d'administration de l'académie d'entrepreneuriat association de praticiens et de chercheurs au service des entrepreneurs.

Stéphanie Petzold est docteur en sciences de gestion, professeur et coordinatrice de l'Équipe de Recherche PME et Innovation à BEM, Bordeaux Management School. Elle enseigne le marketing, le marketing industriel et le marketing stratégique. Membre de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME) et de l'Académie d'entrepreneuriat, ses travaux de recherche portent principalement sur le marketing des jeunes entreprises de haute technologie. Elle travaille par ailleurs, en collaboration avec Cécile Fonrouge, sur la prise de décision stratégique et l'orientation entrepreneuriale des PME innovantes.

Préface

BEM Bordeaux Management School propose des formations dont la vocation est d'apporter aux cadres - et aux futurs cadres - les compétences nécessaires pour gérer et développer des entreprises. Une des ambitions principales est de préparer des professionnels à accompagner les entreprises de toutes dimensions dans leurs projets. Dans cette perspective, une attention particulière est portée à la gestion des entreprises de petites et moyennes tailles.

Traditionnellement, les programmes de formation dispensés à BEM intègrent des réflexions sur les méthodes, les outils et les concepts managériaux pour une plus grande performance des TPE et PME. Rappelons qu'en matière d'enseignement de la gestion, la plupart des travaux universitaires, mais également de consultants, s'intéresse d'abord aux problématiques d'entreprises de grande envergure.

Citons, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'avère souvent coûteuse et peu efficace dans le cadre d'entreprises petites et moyennes. De même, la plupart des approches marketing sont de peu d'utilité hors des entreprises de grandes tailles. On pourrait également multiplier les exemples d'outils issus du management de la qualité ou de la finance dont le champ d'application reste les grands groupes industriels ou de service.

L'importance de la TPE et de la PME dans le tissu économique français exige une attention plus importante de la part des organismes de formation afin d'adapter leurs contenus. Poursuivant ses efforts pour répondre aux problèmes auxquels ces entreprises doivent faire face, BEM s'associe à présent avec AFNOR pour la publication d'une collection d'ouvrages pratiques qui est dédiée aux TPE et PME. Ces ouvrages proposent une sélection d'outils d'organisation et de gestion particulièrement utiles pour s'améliorer de façon constante et se développer efficacement.

Un soin particulier a été pris pour adapter ces outils à la spécificité des petites et moyennes entreprises. De la création d'une entreprise à sa transmission en passant par son développement, chaque ouvrage thématique donne les clés à l'entrepreneur pour améliorer sa gestion quotidienne et envisager sereinement l'avenir. Employer un langage juste est l'un des engagements de cette collection. Il ne s'agit pas de simplifier, mais de rendre accessible, c'est-à-dire d'expliquer à l'aide d'un vocabulaire adapté et compréhensible. L'utilisation de graphiques et de tableaux permet une meilleure lisibilité et les cas pratiques sont utiles pour mieux cerner la réalité du terrain.

Nous espérons que cette collection répondra aux attentes des chefs de petites et moyennes entreprises et de leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin, plus que jamais, d'outils pratiques, simples à mettre en œuvre et efficaces les aidant à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés et à faire la différence sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Bonne lecture !

Christophe Estay

Directeur de la Recherche

BEM Bordeaux Management School

Préambule de la collection

L'environnement des petites entreprises se transforme

Être indépendant ou entrepreneur est une vocation

Être indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

On s'installe soit en libéral, soit en commerçant, soit en indépendant, soit en société, seul ou avec un partenaire ou avec un petit nombre de collaborateurs. On choisit un métier qui devient souvent une passion. On accepte parfois des garanties inférieures à celles des salariés en matière de retraite, d'indemnités chômage et de couverture en cas de longue maladie ou d'accident.

On accepte aussi une certaine fluctuation de ses revenus. On accepte tout cela car le métier est passionnant et on est libre. Comment se plaindrait-on de ces contraintes qui sont la contrepartie d'un choix de vie ?

Les entrepreneurs partagent un certain nombre de valeurs et de besoins

Les entrepreneurs et les indépendants ont donc en commun le choix de l'indépendance et de la liberté.

Ils partagent aussi le plus souvent un certain nombre de souhaits : gagner du temps, prendre du recul par rapport aux urgences, obtenir une meilleure stabilité de leurs recettes, mieux organiser leur travail et obtenir un meilleur revenu.

Les petites entreprises semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité

Gérer sa trésorerie, gérer les implications juridiques des contrats de travail ou sa comptabilité, gérer du personnel n'est pas pour eux le cœur de leur métier. Dans cette perspective, la gestion est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire.

Il en va de même des méthodes d'organisation et de management. Celles-ci sont souvent méconnues. Elles sont identifiées, à tort, aux grandes entreprises.

Or, l'entrepreneur, s'il aspire à un bon revenu et à une reconnaissance de son travail, est déterminé tout autant, comme on l'a vu, par des valeurs d'indépendance, de liberté, de partenariat.

Il travaille essentiellement en réseau d'associés, d'amis, de relations professionnelles, et pense que sa façon de travailler est différente des grandes organisations.

Il gagnerait à mieux connaître ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent, pour certaines, une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment.

Ces méthodes, sous réserve d'être adaptées à l'univers de la petite entreprise, pourraient l'aider à aborder de façon efficace un certain nombre de points cruciaux pour le succès de son entreprise : gestion du temps, développement de son activité, conservation des bons clients, amélioration de sa rentabilité, réduction des dysfonctionnements, par exemple.

L'environnement des petites entreprises devient plus incertain

Cette méconnaissance serait sans problème si l'environnement de beaucoup d'indépendants et de petits/moyens entrepreneurs n'était devenu plus incertain ces dernières années.

Leurs retraites sont en point d'interrogation, leurs marges sont attaquées par une concurrence démultipliée et par des acheteurs plus professionnels, leurs clients sont plus exigeants et le risque de voir la demande se tasser est réel. Enfin, les prélèvements sociaux et fiscaux ne se réduisent pas.

Le bon fonctionnement de leurs réseaux assure encore aux entrepreneurs expérimentés une marge de sécurité, mais ces difficultés cumulées rejettent parfois sur les conditions d'exercice de leur métier.

Quant aux jeunes professionnels et aux cadres en phase de création d'entreprise, le plus souvent dans le commerce, l'artisanat ou l'informatique, ils ne bénéficient généralement pas de l'avantage d'un réseau constitué. De sorte qu'un grand nombre de nouvelles entreprises disparaissent en moins de trois ans.

Les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables

Dans ce contexte plus difficile, les indépendants et les chefs d'entreprises ne peuvent plus ignorer les nouveaux outils de management qui ont émergé ces dernières années. Ils ont changé la face de bon nombre d'entreprises et de services publics. Ils vont transformer leur environnement de travail.

Par leur fait, leurs interlocuteurs (services publics, clients, centres de gestion, comptables, chambres de commerce ou de métiers, syndicats professionnels...) ne raisonnent déjà plus tout à fait de la même manière.

Il est donc important pour ces professionnels de comprendre les tenants et les aboutissants de cette mutation puis, s'ils le souhaitent, d'en appliquer les méthodes et les outils à leur propre situation pour inscrire la réussite de leur entreprise dans la durée.

À qui s'adresse la collection *Gestion Futée*

Le public concerné par cette collection est l'ensemble des personnes qui dirigent une structure moyenne, petite ou unipersonnelle, c'est-à-dire les chefs de petites ou moyennes entreprises, les professions libérales, les indépendants, les commerçants, les artisans ou les créateurs d'entreprise.

Ces ouvrages s'adressent plus particulièrement à quatre catégories de professionnels :

- ▶ Les professionnels expérimentés : ces professionnels installés depuis de longues années souhaitent prendre du recul, clarifier leurs choix, améliorer leur efficacité et se développer.
- ▶ Certains professionnels traversent une période de difficulté, le plus souvent accidentelle. Les outils proposés peuvent les aider à prendre du recul et

analyser leurs problèmes en profondeur pour repartir sur des bases plus saines et plus efficaces. Ils leur indiquent un cap et une méthode pour mieux ordonner leurs pratiques et reprendre confiance.

- ▶ Les créateurs d'entreprise en phase de développement : installés depuis trois à cinq ans, ils ont surmonté les problèmes de l'installation et souhaitent se développer efficacement.
- ▶ Enfin, les créateurs d'entreprises avant l'installation ou dans les deux premières années d'activité souhaitent éviter les erreurs qui risqueraient de compromettre leur projet et s'appuyer sur le meilleur de l'expérience en matière d'organisation et de gestion pour démarrer sur des bases solides avec les meilleures chances de succès.

Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre

Cette collection vise d'abord à initier le professionnel aux outils d'amélioration de l'efficacité utilisés par les entreprises les plus performantes.

Ces outils sont présentés sous une forme synthétique et rapide : l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'outil est rassemblé en quelques pages.

La compréhension des outils est facilitée par un mode de présentation adapté :

- ▶ les outils ont été rendus accessibles pour pouvoir être bien compris puis adaptés à l'univers d'une petite structure ;
- ▶ des résumés facilitent la compréhension des outils en vue de leur application pratique ;
- ▶ des exemples tirés de l'univers des petites entreprises illustrent l'outil ;
- ▶ les modalités de mise en œuvre de l'outil sont présentées et des grilles d'autoévaluation et de progrès permettent au lecteur, s'il le souhaite, d'appliquer immédiatement l'outil à la situation de son entreprise.

Cette collection permet donc au lecteur, en appliquant les outils présentés, de créer les conditions de la réussite de son entreprise.

Gilles Barouch

Professeur à BEM Bordeaux Management School
Responsable académique de l'Institut Supérieur du Management par la Qualité

Introduction

Des outils d'écoute de son marché pour lancer, développer et renforcer son activité

Parmi les différents problèmes qui se posent aux entrepreneurs : créateurs d'entreprise, professionnels libéraux, indépendants, artisans, commerçants, dirigeants de TPE/PME, la question du lancement, du développement et du renforcement de l'activité est cruciale.

Pour passer au mieux ces paliers successifs, une attention permanente au marché est nécessaire.

Des outils existent pour s'assurer qu'à chaque étape, les entrepreneurs sont sur la bonne voie en ce qui concerne la commercialisation des produits et/ou services.

Définir son activité, comprendre son marché, écouter les besoins des clients sont des interrogations majeures, auxquelles il faut s'efforcer de répondre clairement pour fixer des stratégies compétitives.

Connaître son marché relève donc d'une problématique fondamentale que l'on doit traiter avec rigueur, en utilisant les outils modernes à notre disposition, tels qu'Internet.

Des outils d'écoute adaptés aux petites structures et à l'Internet

Pour connaître son marché, il existe de nombreuses techniques qui sont totalement adaptées aux petites structures et d'autant plus accessibles aujourd'hui avec Internet.

Non seulement ces techniques permettent de connaître, mais également de créer de nouveaux marchés et de les évaluer.

Internet offre des possibilités nouvelles qu'il ne faut pas hésiter à utiliser et facilite souvent les méthodes qualitatives et quantitatives classiques d'études de marché.

Cet ouvrage a pour objectif de montrer l'intérêt de bien connaître son marché et de donner un maximum de clés d'entrée pour y parvenir.

Contenu de l'ouvrage

Le présent ouvrage vise, en premier lieu, à montrer que pour l'efficacité et la réussite durable des petites entreprises, il est déterminant de développer des outils modernes d'écoute de son marché.

Il présente des outils simples et utiles pour connaître ce dernier, en particulier grâce à Internet en fonction de ses objectifs (*cf.* Partie I). Puis, il détaille des techniques adaptées (*cf.* Partie II).

Lors de la gestion d'une activité, on peut avoir trois grands types d'objectifs : lancer une activité, un produit et/ou un service (*cf.* Chapitre 1), développer les ventes de ses produits et/ou services (*cf.* Chapitre 2) et renforcer sa position acquise sur le marché (*cf.* Chapitre 3).

Les techniques présentées sont celles qui permettent de créer de nouveaux marchés (*cf.* Chapitre 4), de décrire ces marchés (*cf.* Chapitre 5) et de les évaluer (*cf.* Chapitre 6).

Des grilles d'autodiagnostic sont proposées en fin d'ouvrage (*cf.* Chapitre 7) pour le professionnel qui souhaite appliquer immédiatement les enseignements de cet ouvrage à sa situation propre.

Les résultats pour le professionnel

Les outils de connaissance du marché présentés dans cet ouvrage peuvent aider le professionnel à :

- ▶ Maîtriser l'environnement de son entreprise de façon à assurer les étapes essentielles de son développement.
- ▶ Progresser dans l'application des outils et des techniques de connaissance du marché, en particulier grâce à Internet.
- ▶ Améliorer la compétitivité et la rentabilité de son entreprise par des gains de temps et d'efficacité.

Partie I

Connaître son marché en fonction de ses objectifs

Lorsque l'on gère une activité, on est confronté à trois grands types d'objectifs qui sont liés aux stades de développement de l'entreprise et au cycle de vie des produits :

- ▶ Le lancement d'une activité, d'un produit et/ou d'un service (*cf.* Chapitre 1).
- ▶ Le développement des ventes des produits et/ou de services (*cf.* Chapitre 2).
- ▶ Le renforcement de la position de l'entreprise sur son marché (*cf.* Chapitre 3).

1

Définir son activité et lancer des produits et/ou des services

Résumé

Connaître son marché est absolument nécessaire pour maîtriser les différentes dimensions de son activité et lancer des produits et/ou des services dans les meilleures conditions.

Ces étapes cruciales requièrent une réflexion préalable et méthodique qui peut aujourd'hui être facilitée par l'accès à l'information par Internet.

La démarche marketing s'appuie sur des concepts qui aident l'entrepreneur à circonscrire son domaine d'activité en fonction de ses compétences et des besoins de ses clients. Cela lui permet d'être efficient, c'est-à-dire efficace au moindre coût en tenant compte de son environnement.

Par ailleurs, la création et le maintien de l'activité commerciale nécessitent le lancement de produits et/ou de services.

Les outils marketing permettent à l'entrepreneur de trouver sa place sur le marché, et ainsi de faciliter la commercialisation de son offre.

Si vous souhaitez mieux comprendre en quoi l'articulation entre la connaissance de votre marché, que vous pouvez étoffer grâce à Internet, et ces nécessaires réflexions préalables peut aider l'entreprise à commercialiser plus facilement ses produits et/ou ses services, vous lirez ci-dessous quelques analyses qui éclairent le sujet.

La définition de son activité permet de délimiter son marché (§ 1.1) puis, il va s'agir de lancer des produits et/ou des services (§ 1.2).

1.1 Définir son activité pour délimiter son marché

Pour délimiter son marché, il faut commencer par définir son activité. Cela consiste à préciser son domaine d'activité stratégique (DAS). Le DAS est un ensemble de biens et de services homogène destiné à satisfaire une demande. Pour le circonscrire, il faut s'interroger sur :

- ▶ Le type de clients et leur localisation géographique.
- ▶ Le type de besoin que l'on cherche à satisfaire.
- ▶ Les technologies et les savoir-faire que l'organisation doit mobiliser.

Ces dimensions nécessitent la connaissance du milieu dans lequel on évolue, et leur confrontation permet de construire son business model, c'est-à-dire la façon dont on va faire fonctionner son activité (cf. grille 7.1, Chapitre 7).

Le milieu est constitué des acteurs (§ 1.1.1) et du contexte qui peut influencer les comportements (§ 1.1.2).

1.1.1 Connaître les acteurs

Pour maîtriser son activité, il faut connaître les acteurs qui constituent le marché (cf. figure 1.1).

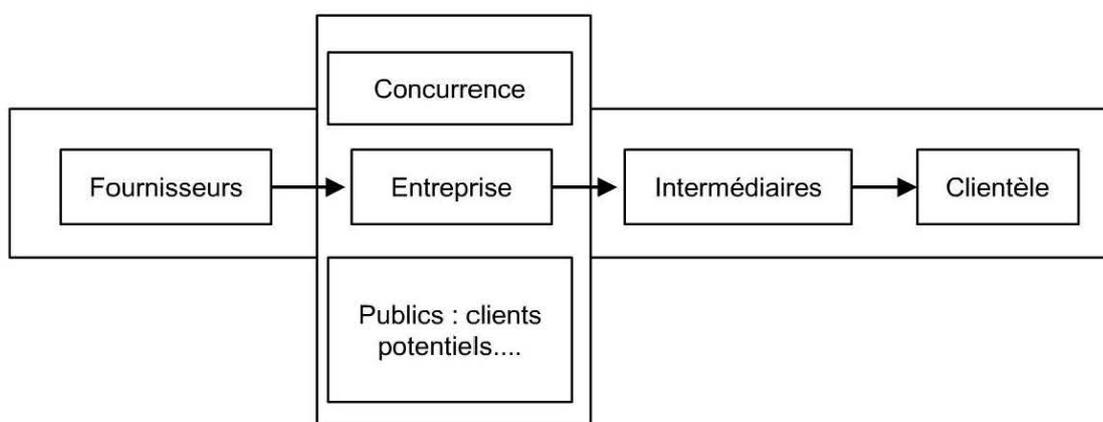


Figure 1.1 : Les acteurs du marché

Les fournisseurs affectent la qualité finale du produit et la marge. Les intermédiaires interviennent pour transporter, distribuer, promouvoir ou vendre le produit et/ou le service.

La performance de l'ensemble de ces acteurs affecte celle de l'entreprise.

Exemple 1.1 : Prix du transport et marge

Une jeune entreprise de e-commerce peut difficilement utiliser les services d'un transporteur avec qui elle pourrait éventuellement négocier les prix, car elle n'a pas assez d'activité. Par commodité, elle utilise la Poste pour expédier ses colis. Le prix du colissimo est rajouté sur la facture du client. Ce dernier doit donc être prêt à payer les produits plus chers...

Les publics sont les clients potentiels, les associations de consommateurs, les banques, les assurances, les médias dont le niveau d'exigence n'a cessé d'augmenter, et qui peuvent favoriser ou menacer l'activité.

Exemple 1.2 : Évolution des exigences en matière d'assurance et offre de l'entreprise

Lorsque le gravage des vitres de voiture devient une protection demandée par les compagnies d'assurance pour pouvoir retrouver des pièces automobiles suite aux vols de voiture et ainsi limiter ses derniers, un concessionnaire de voitures neuves peut proposer ce service supplémentaire à ses clients. Cela lui permet d'enrichir son offre donc de créer de l'activité tout en satisfaisant ses clients.

La concurrence peut être directe ou indirecte.

La concurrence directe est constituée des entreprises qui sont sur le même couple produit/marché.

Elle permet à l'entreprise de se positionner sur le marché, c'est-à-dire, d'un point de vue marketing, de donner une image de ses produits dans l'esprit des clients comparativement aux concurrents.

Exemple 1.3 : La concurrence permet de positionner son offre sur le marché

Lorsqu'une boulangerie de quartier propose des horaires d'ouverture plus larges que ses concurrents, elle imprime dans l'esprit des consommateurs de pain du quartier qu'elle offre un service supplémentaire par rapport à ses concurrents. Les clients, qui pour la plupart, n'ont besoin de ce service qu'occasionnellement vont probablement en faire leur boulangerie attitrée...

La concurrence indirecte est représentée par les entreprises proposant des produits substitués. Elle doit faire l'objet d'une veille, de façon à ne pas se laisser déborder par l'ampleur qu'elle pourrait prendre.

Exemple 1.4 : Les produits substitués peuvent être source d'échec

Avec l'arrivée des appareils photos numériques, les désirs des clients ont radicalement changé. Ces derniers ont besoin de faire développer leurs photos de façon plus ciblée, sur des supports plus personnalisés (montage d'albums thématiques...). Le photographe traditionnel dont ils ont toujours besoin pour les grandes occasions (mariages...) qui n'a pas voulu s'adapter à ses évolutions, se former, et investir, a fermé son magasin.

Délimiter son marché passe par définir son activité : « Quels savoir-faire propose-t-on ? Avec quels partenaires ? Comment va-t-on faire pour répondre aux besoins des clients, compte tenu des offres présentes sur le marché ? » Répondre à ces questions permet de construire son « business model » ou encore sa façon de fonctionner.

Cela dit, les comportements de ces acteurs sont influencés par un contexte plus large, qui est l'environnement.

1.1.2 Connaître le contexte

L'environnement est constitué de forces politiques, légales, économiques, démographiques, sociales, culturelles, écologiques ou technologiques.

La plupart des activités demande de suivre la législation. Avec Légifrance (site : legifrance.fr), on a aujourd'hui la possibilité de se renseigner de façon directe. Toutefois, la lecture des articles du Bulletin Officiel est très ardue. Pour suivre la législation plus facilement, il est conseillé, soit de s'abonner aux revues professionnelles, soit de s'inscrire sur le site de votre syndicat professionnel.

Exemple 1.5 : Suivre la législation dans le domaine du transport

Pour monter son entreprise de transport de colis en véhicule léger, un entrepreneur doit suivre une formation en réglementation. Toutefois, cette dernière évolue très régulièrement. L'abonnement à l'« Officiel du Transporteur » permet, non seulement de suivre, mais aussi de comprendre les évolutions de la réglementation, et donc de mieux l'appliquer.

Windows Internet Explorer

Masquer Page précédente Page suivante Options Web Help

Sommaire Index Rechercher Favoris

- + Mise en route avec Internet Explorer
- + Nouvelles fonctionnalités dans Internet Explorer
- + Se repérer dans Internet Explorer 8
- + Recherche de pages Web
- + Utilisation des favoris Internet Explorer
- + Configuration de vos pages de démarrage
- Utilisation de flux (RSS) dans Internet Explorer
 - ? Qu'est-ce qu'un flux (RSS) ?
 - ? Utilisation de flux Web (RSS)
 - ? Composant Web Slice : Forum Aux
 - ? Découvrir un flux
 - ? S'abonner à un flux
- + Impression et enregistrement des informations
- + Présentation de la sécurité et de la confidentialité
- + Envoi d'informations sur Internet
- + Contrôle de l'accès à un contenu Internet
- + Hameçonnage, virus et autres menaces
- + Suppression de l'historique de navigation
- + Barre d'informations Internet Explorer
- + Gestion des composants additionnels d'Internet Explorer
- + Personnalisation de votre navigateur Web
- + Accessibilité
- + Découverte approfondie d'Internet Explorer
- + Gestion des erreurs

Utilisation de flux Web (RSS)

Vous trouverez ici les réponses aux questions les plus fréquemment posées sur l'utilisation des flux (RSS).

- + **Qu'est-ce qu'un flux ?**
- + **Comment savoir si un site Web offre des flux ?**
- + **Comment afficher un flux ?**
- + **Comment s'abonner à un flux ?**

Pour s'abonner à un flux, procédez comme suit :

 1. Accédez à la page Web contenant le flux auquel vous voulez vous abonner.
 2. Cliquez sur le bouton **Flux**  pour découvrir les flux sur la page Web. Si le site Web offre également des composants Web Slice, vous verrez à la place le bouton du composant Web Slice .
 3. Cliquez sur un flux (si plusieurs flux sont disponibles). Si un seul flux est disponible, vous accédez directement à la page correspondante.
 4. Cliquez sur **M'abonner à ce flux**.
 5. Tapez un nom pour le flux, puis sélectionnez le dossier dans lequel le flux sera créé.
 6. Cliquez sur **S'abonner**.
- + **Comment ajouter un flux au volet des Favoris ?**
- + **Quelle est la différence entre un flux et un site Web ?**
- + **Comment recevoir automatiquement un contenu mis à jour ?**
- + **L'abonnement à un flux est-il payant ?**
- + **Comment afficher les flux auxquels je suis abonné ?**
- + **D'autres programmes peuvent-ils afficher les flux auxquels je suis abonné ?**
- + **Que signifie RSS ?**
- + **Quels sont les différents formats de flux ?**

[Rubriques connexes](#)

En tant qu'entrepreneur TPE ou PME, le temps manque énormément pour se tenir au informé sur son environnement, car celui-ci peut être large, complexe et changeant. Pour savoir ce qui se passe dans son environnement, Internet offre des solutions rapides et efficaces (cf. encadré 1.1).

Encadré 1.1 : Savoir ce qui se passe dans son environnement

Consultez les sites de la presse spécialisée dans votre secteur d'activité et ceux de la presse économique. Pour gagner du temps, en termes de veille, vous pouvez recevoir automatiquement les informations dont vous avez besoin, grâce aux flux RSS.

Le format RSS (*Really Simple Syndication*) est un standard utilisé pour obtenir les mises à jour (textes, son, images, vidéo...) d'un site web au format XML (*eXtensible Markup Language*, format universel de description et d'analyse de données). Un fil RSS contient le titre de l'information, sa brève description et un lien pour la consulter.

Pour recevoir un fil RSS sur votre ordinateur, il suffit de vous abonner au flux des sites qui vous intéressent. Vous pouvez aussi être informé sur votre téléphone mobile, si celui-ci est doté d'une connexion Internet.

Si votre entreprise possède un site, vous pouvez utiliser ce système pour vos propres clients... pour les informer des nouveaux produits, des nouveaux tarifs... en les incitant à s'abonner.

1.2 Lancer ses produits et/ou services sur le marché

Pour lancer des produits et/ou services, il faut construire une offre adaptée au marché. La connaissance des besoins des clients (§ 1.2.1) est fondamentale, mais ne suffit pas. La connaissance des offres des concurrents (§ 1.2.2) permet de se positionner sur le marché, c'est-à-dire de prendre sa place. L'étude de marché est nécessaire, non seulement pour lancer les produits et/ou services, mais aussi pour convaincre les éventuels financeurs du projet via un business plan (cf. grille 7.2, Chapitre 7). Puis, il faut se faire connaître, ainsi que son offre (§ 1.2.3).

1.2.1 S'adapter aux besoins des clients et se positionner face aux offres des concurrents

Une fois que l'on a déterminé à qui s'adresse les produits et/ou services que l'on peut proposer, en fonction des ressources et des compétences de son entreprise, et l'image que l'on veut donner à son offre pour la positionner dans l'esprit des clients par rapport aux concurrents, il faut la décliner.

Pour cela, le marketing retient quatre dimensions sur lesquelles l'entreprise a une prise :

- ▶ Le produit et/ou service.
- ▶ Le prix.
- ▶ La distribution.
- ▶ La communication

Les caractéristiques des **produits et/ou services** vont dépendre de ce qu'attendent les clients que l'on veut toucher et des compétences de l'entreprise.

Exemple 1.6 : Les prestations du coiffeur-visagiste

Un coiffeur-visagiste propose, à la fois, les prestations d'un coiffeur classique (shampooing, coupe, couleur...) et les prestations de conseils d'un visagiste. Pour être en accord avec ce qu'il prétend offrir à ses clients sa première phrase n'est pas « Bonjour Madame, qu'est-ce qu'on vous fait ? ». Il passe quelques minutes avec sa cliente pour discuter de ses envies et la conseiller.

Le **prix** est fixé en fonction des coûts et des marges, du positionnement-prix que l'on choisit en cohérence avec l'image que l'on veut donner de son offre par rapport aux concurrents et du prix que les clients sont prêts à payer.

Exemple 1.7 : La grille de tarif du viticulteur

Lorsqu'il construit sa grille de tarifs, le viticulteur commence par répertorier son offre (vrac, bouteilles, rouge, rosé, blanc...). À chaque type de produit correspond un prix, qui en plus des critères classiquement utilisés, prend en compte le niveau de qualité de son vin qui correspond à l'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) à laquelle il appartient.

Pour beaucoup d'entrepreneurs, TPE et PME, la **distribution** est directe, ce qui signifie que l'offre est délivrée sans intermédiaire. L'avantage est de pouvoir maîtriser la qualité des produits et/ou services. L'inconvénient est qu'il faut être impliqué, soi-même, dans la commercialisation, et de ce fait, ceci demande du temps et des compétences de relationnel avec les clients. Aujourd'hui, l'utilisation d'Internet permet d'améliorer son système de distribution.

Exemple 1.8 : Le choix des clients se fait en amont, grâce à Internet

Un pépiniériste décide de construire son site Internet.

Outre l'avantage de se faire connaître, le site offre la possibilité aux clients potentiels de créer leurs propres plans de jardins, propose des associations de plantes... Le client compose sa liste avant de se rendre au magasin acheter ses produits. Le site fait ainsi office d'intermédiaire, mais reste maîtrisé par le pépiniériste.

La **communication** doit être en accord avec la cible de clients que l'on a déterminée et doit délivrer un message, en accord avec le positionnement que l'on a choisi. Savoir précisément qui est la cible permet d'adapter son discours en fonction des attentes des clients et de choisir les supports de communication les plus appropriés pour mieux les toucher (prospectus dans les boîtes aux lettres, mails directs si on possède des fichiers d'adresses, journaux gratuits, lettres de mairies...).

Déterminer un positionnement clair permet de délivrer un message percutant dans lequel le client retrouve une réponse à son besoin et peut se souvenir du message par rapport aux messages délivrés par les concurrents.



Exemple 1.9 : Tenir son positionnement

Lorsqu'un garagiste annonce qu'il prend les voitures de ses clients sans rendez-vous, il doit s'assurer qu'il a la structure nécessaire pour tenir son engagement. Sinon, le client déçu va ailleurs !...

La cohérence de l'offre que vous construisez vous permet de la commercialiser de façon efficace au moindre coût, car vous choisissez les moyens adaptés à la clientèle que vous voulez toucher.

1.2.2 Se faire connaître

Aujourd'hui, Internet permet de faire connaître son entreprise de façon simple et relativement accessible (cf. encadré 1.2).

Encadré 1.2 : Se faire connaître grâce au Net

La cartographie sur Internet (Google Maps...) et les sites de proximité (Dismoioù.fr) permettent de faire connaître son entreprise au niveau des recherches locales.

Les annuaires génériques (Pagesjaunes.fr...) ou métiers, les sites des administrations et des collectivités locales (mairies...) offrent un espace de communication parfois gratuit pour diffuser vos communications.

2

Développer ses produits et/ou services

Résumé

Accroître votre activité, en augmentant le volume de vente de vos produits et/ou services, est constamment nécessaire pour la survie et le développement de votre entreprise.

Trouver de nouvelles sources de développement, en multipliant votre nombre de clients effectifs et en faisant consommer davantage ceux que vous avez déjà, constitue un moyen efficace, si cela correspond à votre situation.

Toutefois, quelle que soit votre position, une réflexion sur la structure de votre marché est toujours utile. Il s'agit de bien connaître vos clients, tant quantitativement que qualitativement, afin d'identifier les différentes options qui s'offrent à l'entreprise.

Si vous souhaitez savoir comment mener cette réflexion et comment utiliser Internet lors de ces différentes étapes, vous pourrez lire les éclairages que nous vous proposons ci-après.

Développer ses produits et/ou services consiste à chercher des sources de développement (§ 2.1) en connaissant au mieux ses clients (§ 2.2). Les développements ci-dessous montrent l'intérêt de représenter son marché de façon à schématiser son potentiel sur le marché (*cf.* grille 7.3, Chapitre 7) afin de mener la réflexion stratégique qui correspond à votre situation.

2.1 Chercher des sources de développement...

Dans un premier temps, vous vous êtes concentré sur un type de clients ayant des besoins spécifiques auxquels votre offre correspond. Pour trouver des sources de développement à vos produits, il existe deux façons de faire majeures, soit trouver de nouveaux clients (§ 2.1.1), soit faire consommer davantage ceux que l'on a déjà (§ 2.1.2).

2.1.1 Trouver de nouveaux clients

Pour trouver de nouveaux clients, il faut prospecter. Cela demande de l'organisation, de hiérarchiser les priorités (qui aller voir en premier ?) et du temps (se déplacer, faire imprimer des prospectus...).

Trouver des clients sur Internet en utilisant des fichiers c'est possible, mais si ce sont les clients qui vous trouvent c'est encore mieux !

Ainsi, si vous avez un site ou si vous envisagez d'en construire un, il est impératif de commencer par bien le référencer. Cela permettra à votre entreprise d'apparaître dans les résultats de recherche pour des requêtes importantes. Si vous n'arrivez pas à atteindre cet objectif, rapprochez-vous d'une **agence de référencement**.

Les requêtes importantes sont celles qui sont tapées par vos clients potentiels. Elles sont souvent précises, avec localisation (exemple : joaillier Bordeaux).

Une fois ce travail de référencement correctement effectué, vous êtes sûr de ne pas passer à côté des utilisateurs Google. Veillez tout de même à ne pas trop vous endormir sur vos acquis. Le référencement est un travail continu.

Si vous souhaitez développer ce moyen que représente Internet pour trouver de nouveaux clients, vous pouvez également chercher des partenaires. Bien sûr, ces derniers ne sont pas vos concurrents, mais des partenaires avec lesquels vous partagez des segments de marché. Cela vous permet de tisser des liens qui peuvent faire boule de neige et élargir votre champ d'action.



Exemple 2.1 : Trouver des clients grâce à Internet

Un centre d'esthétique qui vend des produits de beauté féminins décide d'accroître ses ventes grâce au e-commerce. Pour augmenter encore la puissance d'exposition que représente ce média, il s'associe à un site de vente de prêt à porter pour les femmes.

2.1.2 Faire consommer davantage les clients actuels

Des méthodes classiques très connues existent, telles que proposer systématiquement des produits complémentaires aux clients (exemple : un tee-shirt pour porter avec un pantalon).

L'existence d'un site propre sur Internet permet de développer une relation avec les clients pouvant aider à remplir l'objectif de les faire consommer plus, et plus souvent les produits et/ou les services de son entreprise.

La newsletter, une lettre d'informations destinée aux clients pour annoncer des promotions, des cadeaux... permet de récolter des adresses mails. Grâce à la relation directe que l'on peut engager avec ces clients, par ce biais, on peut facilement communiquer avec eux, et probablement mieux les fidéliser.

Il peut s'agir de leur proposer de participer à des concours et/ou des sondages pour gagner des cadeaux. Le prix dépensé pour ces cadeaux est généralement très vite amorti par le retour des clients satisfaits qui achètent plus et plus souvent vos produits et/ou services et qui se font un plaisir de vous faire de la publicité.

2.2 ... en connaissant ses clients

Pour choisir l'option qui convient le mieux à votre situation, vous devez connaître vos clients quantitativement (§ 2.2.1) et qualitativement (§ 2.2.2).

2.2.1 Quantitativement

Pour gérer votre activité, vous devez savoir sur combien de clients vous pouvez compter : les clients potentiels (*cf.* encadré 2.1).

Encadré 2.1 : Connaître son nombre de clients potentiels

Pour en avoir connaissance, un moyen simple est d'aller sur le site de l'INSEE (<http://www.insee.fr>).

Les données locales issues du dernier recensement, qui sont relativement détaillées, pourront vous donner un ordre de grandeur, si votre activité concerne les particuliers.

Si vos clients sont des entreprises, vous pouvez utiliser des annuaires ou des bases de données. Les sites, tels que <http://www.societe.com>, <http://www.score3.fr>, <http://www.manageo.fr>, <http://www.verif.com> <http://www.infogreffe.fr> sont des moteurs de recherche d'entreprise et des annuaires d'entreprises où vous trouverez les informations concernant les données administratives et financières de vos clients potentiels (éventuellement de vos concurrents).

Les clients potentiels peuvent se répartir en clients de votre entreprise, en clients de vos concurrents ou en non-consommateurs actuels, en sachant que certains d'entre eux peuvent, à la fois, être vos clients et clients de vos concurrents.

En simplifiant, nous obtenons la figure 2.1 suivante qui représente et délimite votre marché.

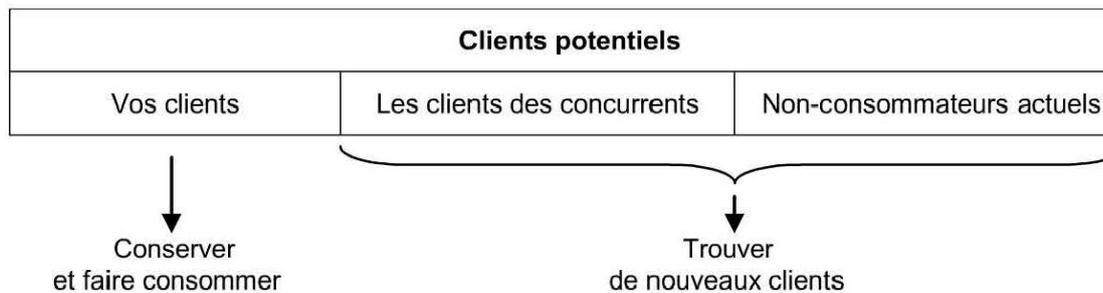


Figure 2.1 : Délimitation du marché

Ce schéma vous permet de situer votre performance commerciale en termes de nombre de clients. Il vous reste à déterminer vos différentes options stratégiques.

2.2.2 Qualitativement

Trois situations peuvent se présenter :

◆ Vous n'avez pas suffisamment de clients

Il faut prospecter et vous faire connaître, comme nous l'avons vu précédemment. Vous pouvez aussi réfléchir au moyen de prendre des clients à vos concurrents. Pour cela, votre offre doit se distinguer, soit par sa supériorité (meilleur rapport qualité/prix), soit par sa singularité en développant un avantage concurrentiel commercial. Attention toutefois, être le moins cher n'est pas la solution miracle. En effet, le prix de votre offre doit prendre en compte l'ensemble de vos coûts. Comme ceux-ci peuvent être très différents de vos concurrents, ce que ces derniers peuvent supporter ne correspond pas forcément à ce que vous pouvez faire.

🕒 Exemple 2.2 : Dégager un avantage concurrentiel commercial

Une entreprise de e-commerce, dont les produits sont toujours disponibles et qui peut assurer une livraison plus rapide que ses concurrents au même prix, développe des avantages concurrentiels commerciaux par rapport aux autres qui ne peuvent pas le faire.

Cela signifie qu'elle a réussi à mettre en place un système logistique de stockage et de transport plus performant que ses concurrents.

◆ Vous commencez à avoir un nombre significatif de clients

Pour développer vos ventes, vous pouvez réfléchir à des moyens de faire consommer davantage et plus souvent vos clients.

Pour cela, vous devez tenter de les fidéliser, c'est-à-dire de les faire revenir vers votre offre plus fréquemment et trouver le moyen de les informer de vos nouveautés, de vos promotions... pour les inciter à consommer plus.

🕒 Exemple 2.3 : Faire consommer plus et plus souvent les clients

Pour inciter ses clients à acheter plus et plus souvent, une fleuriste décide de proposer des objets de décoration. Cela lui permet de proposer des articles complémentaires à la vente des fleurs et de correspondre, de façon plus large, au besoin de ses clients de faire des cadeaux en de multiples circonstances. Pour aller plus loin sur cette idée, pour chaque occasion de la vie où l'on offre généralement des fleurs, elle propose des « packs » associant les produits disponibles dans sa boutique.

◆ Vous dominez le marché

Les leviers précédents ont déjà été utilisés. Il est alors judicieux de s'interroger sur les clients potentiels qui ne consomment pas.

Généralement, il s'agit de clients qui ne sont pas intéressés par les offres actuelles proposées par le marché.

Vous pouvez réfléchir au moyen de proposer de nouvelles offres appropriées, cela vous permettra de capter une nouvelle clientèle et ainsi de développer votre activité.

🕒 Exemple 2.4 : Élargir le marché

Un restaurateur du centre-ville remarque que le magasin de produits biologiques à côté de chez lui draine beaucoup de clientèle. Par association d'idées, il pense que les personnes sensibles à ce type de produits peuvent être végétariennes. Il décide de proposer des plats végétariens à base de produits biologiques afin d'élargir sa clientèle.

Si les idées se trouvent parfois à côté de chez soi, on peut aussi en trouver sur le Net (cf. encadré 2.2).

Encadré 2.2 : Savoir ce que pensent les clients

Pensez à utiliser les outils du web 2.0. Sur les forums et les communautés d'internautes, vous trouverez de précieuses informations au fil des conversations et des avis des utilisateurs.

Les sites spécialisés comme ciao.fr et looneo.fr répertorient l'avis des consommateurs sur de nombreux produits.

Les forums et les commentaires sur les blogs servent à faire connaître une entreprise et ses services, tout en laissant la place aux internautes de donner leur avis sur les produits. Consultez les annuaires de blogs pour trouver rapidement celui qui vous intéresse : annuaire de blogs (<http://annuaires-de-blogs.com>), annuaire-blogs (<http://annuaire-blogs.net>) ou Technorati (<http://technorati.com>).

Vous pouvez vous en servir pour trouver des idées d'offre à développer correspondant mieux aux attentes de certains consommateurs.

3

Renforcer et protéger sa position sur le marché

Résumé

Lorsque l'on a passé les premières étapes de développement de son entreprise, on se sent soulagé d'avoir acquis des clients et d'être arrivé à développer ses ventes. Toutefois, une étape supplémentaire doit encore souvent être franchie.

Il s'agit de renforcer et de protéger la position de son entreprise sur le marché. Parfois, la protection doit intervenir très tôt, dès le début de la création de l'entreprise.

Pour renforcer sa position, l'entreprise doit fidéliser ses clients, c'est-à-dire qu'elle doit faire en sorte qu'ils reviennent acheter ses produits et/ou ses services, plutôt que de les voir se tourner vers les concurrents, même occasionnellement.

Pour protéger sa position, l'entreprise doit protéger le capital que constitue l'offre qu'elle a construite pour vendre ses produits et/ou services.

Vous trouverez ci-après des éléments de réponses aux questions que vous pouvez vous poser sur ces deux thématiques.

Une fois les produits et/ou services lancés et développés, l'objectif va être de renforcer et de protéger la position de l'entreprise sur le marché. Pour cela, il va falloir agir à deux niveaux : retenir les clients (§ 3.1) et protéger le territoire de l'entreprise en empêchant ses concurrents de lui prendre des clients (§ 3.2).

3.1 Retenir les clients

Pour retenir les clients ou encore les fidéliser, il faut connaître leur niveau de satisfaction (§ 3.1.1) et développer des outils de fidélisation (§ 3.1.2).

3.1.1 Connaître leur niveau de satisfaction

L'ouvrage *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute. Des outils à votre portée* de Gilles Barouch dans cette même collection propose des outils pratiques et adaptables à votre propre situation. Notre objectif ici est de le compléter en se concentrant sur la connaissance du niveau de satisfaction de vos clients via Internet.

En effet, Internet offre de nouvelles opportunités pour mesurer la satisfaction des clients (*cf.* grille 7.4, Chapitre 7). Si la démarche est comparable à celle d'une étude off line, certaines étapes appellent des précisions. C'est le cas notamment du format et de la collecte des données (*cf.* tableau 3.1).

Tableau 3.1 : Spécificités des enquêtes de satisfaction sur le Net

(Source : *Le e-marketing à l'heure du web 2.0*, C. Viot, Gualino, 2009, 2e édition, pp 117-120.)

Format du questionnaire	
Le questionnaire associé à un courriel	Déconseillé, car taux d'ouverture et de retour très faibles.
Le questionnaire hébergé sur un site web	Front Page de Microsoft permet de créer très rapidement des questionnaires dynamiques. Il faut ensuite trouver un site pour l'héberger. Sinon, il est possible de faire appel à une société spécialisée dans les études qui propose des solutions d'hébergement comme Sphinx on line. Le temps nécessaire pour remplir ces questionnaires est très court.

Les risques de biais dans les enquêtes en ligne	
Les erreurs d'échantillonnage, de couverture et de non-réponse	L'échantillon n'est pas représentatif de la population mère. Ce qui est souvent le cas lorsqu'il dépend du bon vouloir des internautes. Le médium choisi ne permet pas d'atteindre d'une manière équivalente tous les individus de la population.

<p>Les erreurs d'observation</p>	<p>Lorsque le questionnaire est administré en ligne, l'internaute n'a pas toujours la possibilité de connaître sa longueur, ce qui peut l'inciter à abandonner assez rapidement (d'où l'intérêt d'un sablier, par exemple).</p> <p>Pour éviter la non-réponse, des modules peuvent signaler l'oubli en fin de page et l'intégration d'une réponse neutre minimise le risque.</p> <p>La présentation en continu plutôt que sur des pages distinctes améliore le taux de remplissage.</p>
----------------------------------	---

Néanmoins, comme la saisie est effectuée par le répondant et que les données sont importées directement sous l'interface tableur d'un logiciel statistique, faire régulièrement une mesure de la satisfaction des clients est facilement accessible, surtout si vous décidez d'utiliser Internet pour gérer votre relation client.

Exemple 3.1 : La satisfaction des clients en direct et en ligne

Une société, qui propose un coaching personnalisé pour faire maigrir ses clients à distance, a mis en place un système de gestion de son site Internet, afin de leur délivrer de l'information dédiée et de répondre à leurs questions. Pour vérifier la bonne marche des opérations, tous les mois elle insère un questionnaire de satisfaction à ses fiches d'information destinées aux clients. Cela lui permet, non seulement de contrôler la bonne marche de sa prestation du point de vue du client, mais aussi d'améliorer constamment son système, de façon à le satisfaire toujours plus.

3.1.2 Développer des outils de fidélisation

Aujourd'hui, la simple carte de fidélité ne suffit plus, tout le monde le fait !

Instaurer un relationnel interactif grâce à Internet permet de favoriser le contact individuel avec le client.

Vecteur de proximité, le site Internet remplit une fonction d'information (d'un côté comme de l'autre !), d'accompagnement et de préparation à l'achat (cf. encadré 3.1).

Encadré 3.1 : Créer et animer son site

Pour son entreprise, on peut créer un blog ou un site. Créer un blog est plus simple et plus rapide, mais demande une mise à jour constante, à laquelle il faut au moins consacrer une demi-heure par jour. Créer son site est plus laborieux, mais il existe de nombreuses solutions proposées sur le Net.

Dans un cas, comme dans l'autre, il faut prendre le temps de l'animation pour en faire un véritable outil de relation avec les clients : se faire connaître, connaître ses clients et les fidéliser. Ou alors, il faut accepter de payer un prestataire.

L'animation de ces outils Internet consiste à actualiser l'information, guider le visiteur, assurer l'interactivité, notamment en répondant sans délai aux e-mails et faire de la promotion continue. Cette dernière permet de ranimer l'intérêt de vos clients pour votre entreprise.

À des systèmes, comme l'envoi d'une newsletter, vous pouvez aussi informer les clients qui le souhaitent, par SMS, des promotions ou des événements que vous mettez en place.

Grâce à l'information ainsi générée, on peut différencier les clients en fonction de leurs besoins et de leurs comportements, mais aussi en fonction de leur potentiel commercial. Les clients peuvent alors être gérés selon ces critères.

Exemple 3.2 : Connaître les clients pour mieux vendre

Une boutique de vêtements du centre-ville repère que certaines clientes plutôt jeunes et plutôt branchées sont prêtes à dépenser beaucoup pour des produits à la pointe de la mode. Pour ce type de clientes, des événements comme des ventes privées ou une information régulière de l'arrivée de leurs marques favorites permet de générer des ventes plutôt aisément.

Avec les outils, aujourd'hui disponible grâce à Internet, la relation commerciale peut être optimisée : vous connaissez mieux vos clients, vous répondez mieux à leurs besoins, et de leur côté, les clients se sentent valorisés, sont satisfaits donc plus fidèles.

3.2 Protéger son territoire

Pour empêcher les concurrents de prendre des clients à l'entreprise, il faut protéger son capital, c'est-à-dire déposer la marque qui affirme son positionnement sur le marché (§ 3.2.1) et faire de la veille concurrentielle (§ 3.2.2)¹.

3.2.1 Accomplir les démarches pour se protéger

La marque offre aux consommateurs un point de repère essentiel. Elle représente l'image de votre entreprise et est garante d'une certaine constance de qualité.

.....
¹ Voir à ce propos, l'ouvrage de Claude Delesse sur l'intelligence économique, à paraître dans la même collection en 2011.

Si vous ne la protégez pas, vous offrez à vos concurrents la possibilité de s'en emparer et de bénéficier de vos efforts à bon compte.

En déposant votre marque (et éventuellement votre logo) à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), vous obtenez un monopole d'exploitation sur le territoire français pour dix ans, renouvelable indéfiniment (à partir de 200 € pour un dépôt électronique). Vous êtes ainsi le seul à pouvoir l'utiliser, ce qui permet de mieux commercialiser et promouvoir vos produits et/ou services (cf. tableau 3.2). Vous pouvez vous défendre en poursuivant en justice toute personne qui, notamment, imiterait ou utiliserait aussi votre marque.

Tableau 3.2 : Devenir propriétaire d'une marque en dix étapes

(Source : <http://www.inpi.fr>)

Avant le dépôt	
Avant toute démarche préalable	1. Vous déterminez les produits et/ou les services couverts par le dépôt
	2. Vous vérifiez que la marque est disponible et valable
	3. Vous remplissez le formulaire de dépôt
Du dépôt à la publication	
Le jour du dépôt	4. Vous déposez le dossier à l'INPI et payez les redevances
Dans les jours qui suivent la réception de votre dépôt	5. L'INPI vous adresse un accusé de réception portant la date et le numéro national de votre dépôt
Six semaines après votre dépôt	6. L'INPI publie le dépôt de votre marque au Bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI)
Dans les meilleurs délais	7. L'INPI examine votre demande et émet d'éventuelles objections. Il vous transmet également d'éventuelles observations ou oppositions
L'enregistrement	
Dans les délais fixés dans le courrier de l'INPI	8. Vous répondez aux éventuelles objections
Au minimum cinq mois après votre dépôt	9. L'INPI publie l'enregistrement de votre marque au BOPI
Au moment de la publication de l'enregistrement	10. L'INPI vous envoie le certificat d'enregistrement

3.2.2 Faire de la veille concurrentielle

Pour protéger le territoire acquis de son entreprise, il faut veiller à ce que les concurrents ne cherchent pas à conquérir ses clients. Pour cela, il faut faire de la veille concurrentielle qui consiste à surveiller les actions des concurrents.

S'il s'agit de magasins voisins, il ne faut pas hésiter à s'y rendre pour regarder la décoration, l'assortiment de produits...

Si la concurrence est géographiquement plus éloignée, si les offres proposées sont complexes, Internet est encore un moyen utile pour surveiller la concurrence sans avoir à se déplacer, téléphoner et/ou acheter (cf. encadré 3.2).

Encadré 3.2 : Connaître ses concurrents

Google propose un système d'alerte qui vous prévient dès qu'une actualité a été publiée sur le Web selon les critères que vous lui avez indiqués. Vous pouvez suivre des thématiques liées à votre activité, indiquer le nom de vos concurrents pour avoir un outil de veille concurrentielle permanent ou encore le nom de votre propre entreprise pour surveiller votre « e-réputation ».

Pour mettre en place une alerte Google : en haut de la page d'accueil, cliquer sur « plus », puis sur « encore plus », sélectionner ensuite l'outil « alertes » et indiquer les mots clés et la fréquence des alertes souhaitée.

Vous pouvez également consulter Euridile (<http://www.euridile.com>), un service de l'INPI. Le service est payant, mais ce site peut fournir de précieuses informations sur les concurrents, et notamment des données financières : immatriculations, modifications, radiations, comptes annuels et actes de société des personnes morales. Et, les Chambres de commerce et d'industrie (<http://www.aef.cci.fr>) mettent à disposition un annuaire des entreprises de France en ligne. Sur ce site, il est possible de rechercher gratuitement une entreprise et de consulter les informations la concernant.

Partie II

Des techniques pour connaître son marché

Pour connaître son marché, on utilise un certain nombre de techniques.

Trois idées fortes :

- ▶ On a sous la main les informations que l'on cherche : il suffit de les formaliser.
- ▶ Cette formalisation n'est pas perdue : elle permet de fidéliser et de trouver de nouveaux clients et elle participe au renforcement de son réseau.
- ▶ Elle permet aussi de réorienter sa stratégie.

Trois techniques sont présentées :

- ▶ Les techniques créatives qui permettent de créer de nouveaux marchés (*cf.* Chapitre 4).
- ▶ Les techniques descriptives pour décrire ces marchés (*cf.* Chapitre 5).
- ▶ Les techniques évaluatives pour les évaluer (*cf.* Chapitre 6).

4

Techniques créatives

Résumé

À un moment de la vie de l'entreprise, on peut chercher à se renouveler : créer de nouveaux produits, rechercher une nouvelle clientèle, aborder des fournisseurs inconnus, s'organiser différemment.

La recherche d'un nouveau souffle passe par des techniques plus ou moins systématiques visant à produire de nouvelles idées.

Afin de présenter différentes manières de faire, il est proposé une typologie classique des sources d'idées neuves. Elles viennent, soit de la demande et du marché, et on s'adresse à certains clients privilégiés, soit on va écouter et s'approprier des évolutions générales de son métier et des technologies qui permettent de le mettre en pratique.

Puis, les techniques sont classées selon qu'elles reposent sur une personne (techniques individuelles) ou sur un groupe (techniques collectives). Certaines étant plus systématiques (le plan créatif, la matrice des découvertes ou la check-list) et d'autres plus intuitives (l'écoute des adopteurs précoces et des « bons clients » ou le brainstorming).

Enfin, qu'il soit en tamis ou en entonnoir, le processus créatif comporte plusieurs étapes (implication, complication, explication et application) et on mettra en garde l'entrepreneur sur les freins possibles à sa créativité et à celles de son entourage.

La recherche d'idées nouvelles (§ 4.1) passe, soit par des techniques individuelles, soit par des techniques collectives (§ 4.2).

4.1 Rechercher des nouvelles idées venant soit des clients, soit des évolutions du métier

Les idées créatives sont tantôt tirées par les aspirations du marché (*market pull*) (§ 4.1.1), tantôt poussées par les évolutions du métier et de sa technologie (*techno push*) (§ 4.1.2). L'idée est d'être toujours à l'écoute de ces deux sources de créativité.

4.1.1 Écouter les acteurs clés du marché, ou comment répondre aux aspirations des clients ?

Qui sont ces acteurs clés et comment les faire participer ? En vertical, il s'agit de l'ensemble des participants à la filière : fournisseur, grossiste, intermédiaire, distributeur, client privilégié et autres clients finaux.

À l'horizontal, il s'agit de tous les partenaires, experts, conseils et autres parties prenantes.

Ils sont tous sources d'informations sur des nouvelles pratiques et sur les attentes du marché.

À l'heure du web 2.0², les entreprises cherchent à instaurer une véritable conversation avec leurs clients. On voit bien l'intérêt de ce nouvel état d'esprit marketing ou marketing participatif.

Les apports d'une relation participative avec son client sont :

- ▶ répondre au client mécontent et permettre une grande réactivité et une certaine adaptabilité ;
- ▶ utiliser les suggestions des clients en ouvrant, par exemple, des plateformes participatives et tester des nouvelles offres à petite échelle ;
- ▶ intégrer les utilisateurs pour la mise en place de nouveaux services pour une partie de la clientèle ;
- ▶ anticiper les évolutions de la demande et être les premiers à proposer des nouveautés ;
- ▶ communiquer directement et rapidement à certains clients-ambassadeurs qui se chargeront de relayer l'information ;

2 Ce terme se rapporte à l'ensemble des technologies d'applications informatiques qui ont suivi la forme initiale du Web et qui identifie le consommateur comme étant un contributeur majeur à Internet comme outil interactif.)

- ▶ constituer des « communautés de clients » qui se mobilisent très rapidement et peuvent s'entraider sur des problèmes techniques grâce à des plateformes d'entraide.

En bref, le marketing participatif met l'innovation à la portée de tous et donne au client une place dans le processus de constitution de l'offre. De nouvelles figures de clients apparaissent (cf. encadré 4.1).

Encadré 4.1 : Deux figures du marketing participatif

Les utilisateurs précoces (*lead-users*) sont les premiers à adopter votre offre. Ils sont ceux sur lesquels votre entreprise peut s'appuyer pour tester, enrichir et diffuser vos nouveautés. Le « lead-user » est celui qui s'est demandé comment satisfaire un besoin et qui n'avait pas encore trouvé d'offre sur le marché avant de rencontrer votre entreprise.

Le « **pro-am** » (ou client professionnel) est à mi chemin entre un professionnel et un amateur. Il fait partie d'une communauté de passionnés qui consacre beaucoup de temps et d'argent à se renseigner, essayer, tester les produits.

4.1.2 Recevoir des idées « poussées » par les évolutions du métier et de la technologie

Les offres nouvelles de demain se construisent au travers des échanges entre acteurs d'une même profession.

On distingue trois types de réseaux technologiques pourvoyeurs de « bonnes idées » :

- ▶ Le réseau d'affaires : celui le plus direct auquel on achète et on vend ou avec lequel on est en concurrence et qui peut devenir un partenaire.
- ▶ Le réseau informationnel : celui qui apporte des informations sans qu'il y ait d'échanges marchands. On pensera au syndicat professionnel, au groupement qui appuie et encourage l'innovation.
- ▶ Le réseau personnel : il s'agit de nos connaissances familiales ou amicales qui sont au courant de nos activités et souvent de bon conseil.

4.1.3 Identifier son réseau : le cas de la parasolerie Heurtault

Créée il y a deux ans, la parasolerie Michel Heurtault fabrique et vend des parapluies haut de gamme. Elle possède également une grande collection qu'elle loue pour des films.

Réseaux personnels	Réseaux informationnels	Réseaux d'affaires
Individus		
Réseaux familiaux et amicaux qui donnent des conseils comptables et financiers	La cinquantaine d'autres artisans d'art hébergés eux aussi sous les voûtes du viaduc des Arts, avenue Daumesnil, 75012 Paris	Financeurs et riches clients américains et japonais
Groupes		
Entreprises de production de cinéma pour sa location de parapluie	Grands ateliers, label, entreprise du patrimoine vivant, association de commerçants du viaduc	Autres entreprises de fabrication de parapluie avec lesquelles, Michel Heurtault sous-traite

4.2 Choisir entre techniques individuelles ou techniques collectives

Fondées sur l'introspection, les approches individuelles (§ 4.2.1) permettent la rapidité. Celles collectives (§ 4.2.2) demandent la participation de tiers, mais proposent une richesse d'idée propre au groupe.

4.2.1 Études individuelles de créativité

Il s'agit d'activer individuellement des nouvelles idées. On peut le faire de manière plus ou moins systématique ou de manière plus intuitive en proposant ponctuellement des espaces de créativité personnelles. Les techniques les plus connues sont quelquefois les plus simples : la boîte à idée et son application Internet ou la possibilité de poster de manière anonyme des suggestions qu'il faudra savoir écouter.



Exemple 4.1 : Un glacier invente de nouveaux parfums avec ses clients

En proposant, soit sur le site Internet, soit sur des petits questionnaires à prendre en boutique, un glacier co-crée avec ses clients un nouveau parfum unique et demandé.

Il propose dix-huit parfums que l'on peut combiner avec dix-huit assortiments. En recueillant une centaine de fiches, l'artisan glacier se fait une idée des goûts de ses clients et ajoute sa touche de créativité.

Une autre façon de faire consiste à chercher des cas similaires d'échecs ou de succès et de les analyser afin d'en tirer des nouvelles idées. De manière systématique, on peut proposer deux méthodes : la check-list et la matrice des découvertes.

La check-list permet, à partir d'une liste de question ou d'affirmations d'émettre des idées nouvelles que l'on concentrera sur des applications précises (cf. encadré 4.2).

Encadré 4.2 : Méthode de la check-list pour trouver des nouveaux débouchés

En orientant la réflexion sur des questions pratiques, on peut trouver de nouvelles idées :

- Diversifier les modes d'utilisation ? Modifier, décaler, utiliser autrement...
 - Adapter à d'autres secteurs ? Copier, imiter, trouver des équivalents dans le passé.
 - Modifier ? Ajouter, retrancher, changer, augmenter, diminuer, remplacer, recomposer, inverser ou recombinaison.
 - Segmenter différemment ? S'adresser à d'autres, à d'autres moments, à d'autres endroits, à d'autres façons de faire.
-

L'autre technique systématique de créativité individuelle copie la matrice de classification périodique des éléments, ou le tableau de Mendeleïev, qui présente les composés chimiques. Elle consiste à forcer des associations avec en colonnes des produits et en lignes des applications.

Exemple 4.2 : Matrice de créativité

	Attributs attendus	Gants	Chaussettes	Collants
	Transparent			
	Rafraichissant			
	Relaxant			
	Anti transpirant			
	Massant			
	Odorant			
	Calmant			
	Circulatoire			
	Hydratant			

4.2.2 Études collectives de créativité

Au-delà du classique brainstorming, nous proposons une approche collective qui mobilise des équipes. L'idée consiste à anticiper les évolutions d'un secteur dans trois ou cinq ans. Et qui mieux que vous-même connaissez votre secteur ?

Le plan créatif cherche à visualiser les scènes futures d'usage. Comment dans un avenir proche va-t-on consommer notre produit ? On opère en deux temps :

- ▶ Faire un panorama des tendances et des facteurs d'évolution d'une activité.
- ▶ Construire des représentations simples dans lesquelles on projette notre offre.



Exemple 4.3 : Quelques idées de techniques créatives alternatives

Intuitives	Systematique
Techniques individuelles	
Autoévaluation (est-ce bien pour moi ou ma famille ?) Écoute des adopteurs précoces, des clients ambassadeurs et des « bons clients » Experts, étude des brevets déposés, blogs et forums	Boite à idée Matrices des découvertes Scénario d'usage Cahier de tendances Études de deuxième main
Techniques collectives	
Brainstorming	Check-list Plan créatif

4.2.3 Processus créatif, et comment lever les freins à la créativité

Pour être créatif, il faut au moins trois composantes :

- ▶ une expertise du domaine : il faut s'y connaître ;
- ▶ une motivation pour la situation créative : en avoir envie ;
- ▶ des compétences pour la créativité : avoir un savoir-faire pour écouter, capter les idées et les laisser s'exprimer.

Le processus créatif comporte quelques étapes :

- ▶ Implication, stimulation : où il s'agit de motiver ses équipes.
- ▶ Capture : tel un chasseur de papillon, on identifie des projets et des porteurs d'idée (à chaque projet son porteur, car cela permet de responsabiliser).
- ▶ Sélection : soit par une sélection naturelle (certains projets meurent d'eux-mêmes), soit par des méthodes d'évaluation (les moins chers, les plus rentables, les plus porteurs d'image...).
- ▶ Complication, puis explication : il y a toujours un stade où on doute (cela aboutit à des remises en causes, et on va chercher à se justifier et à redonner un sens à ce que l'on fait).
- ▶ Application et intégration : les nouvelles idées doivent faire leur chemin dans votre entreprise (les clients vont-ils les accepter ?).

Les processus créatifs sont à l'image du tamis ou de l'entonnoir. Soit on décide de filtrer, a priori, les idées au moyen de critères posés à l'avance (tamis). Ou bien, parmi l'ensemble des nouveautés, certaines vont rester tandis que les autres s'éliminent d'elles-mêmes (entonnoir). Toute la difficulté consiste à choisir des critères pertinents de sélection des innovations et une durée adéquate pour laisser émerger les « bonnes idées ». Il faut essayer d'éviter les freins à la créativité (cf. encadré 4.3).

Encadré 4.3 : Comment éviter les freins à la créativité

On identifie généralement trois freins à la créativité auxquelles répondent trois types de solutions :

- La pression du temps et de l'environnement (« si vous croyez que je n'ai que cela à faire »). Pour surmonter ce frein, on proposera de se donner une plage horaire instituée.
- Les barrières que l'on se crée soi-même (« ce n'est pas mon métier, je ne suis pas créatif »). Il faut savoir s'autoriser à être créatif et ne pas se censurer. Pour cela, on peut aller chercher des encouragements à l'extérieur.

L'excès de structure, de formalisation ou de hiérarchie (« ce n'est pas dans mon travail »). Savoir faire bouger les lignes et ne pas répondre à des nouvelles questions par d'anciennes réponses. Donner de la souplesse à votre organisation.

5

Techniques descriptives

Résumé

Pour décrire ses clients, leurs attentes ou leurs déceptions, on étudie son marché.

Les études sont qualitatives ou quantitatives. Le choix dépend des moyens mis en œuvre et des objectifs (comprendre versus expliquer). Les études qualitatives sont plus accessibles et permettent d'appréhender son marché.

De manière qualitative, on se demande quel est le « modèle d'affaires » que perçoivent vos clients : la valeur, les ressources et l'image que vous donnez correspond-elle à ce que vous souhaitez ?

Puis, sont données quelques pistes afin de bâtir un entretien et un questionnaire.

Sachant que les descriptions recueillies vont vous aider à réorienter votre stratégie tout en fidélisant certains clients repères.

Les techniques descriptives permettent de mieux connaître son marché, et en particulier ses clients. Elles donnent la possibilité d'appréhender la perception de ceux-ci concernant son modèle d'affaires (§ 5.1) et ce, dans un objectif qualitatif ou quantitatif (§ 5.2).

5.1 Décrire les « qualités » de son modèle d'affaires

Ce type d'étude consiste à connaître les « qualités » de vos clients : qui sont-ils, qu'attendent-ils de l'offre, comment perçoivent-ils votre activité ? Autant d'éléments qui vous permettent de vérifier si votre « modèle d'affaires » souhaité correspond à celui qui est compris par vos clients.

On définit trois dimensions :

- ▶ La valeur attendue : ce pourquoi le client est prêt à payer cette offre (votre valeur).
- ▶ Les ressources affichées de l'entreprise : pourquoi cette entreprise et pas une autre (votre différenciation) ?
- ▶ L'élément affectif que les clients ont vis-à-vis de votre entreprise : seront-ils prêts à en parler autour d'eux (votre image) ?

À ces trois dimensions correspondent trois techniques : les entretiens informels pour connaître la valeur perçue (§ 5.1.1), les avis d'experts où s'appuie sur ses « bonnes ressources » (§ 5.1.2) et le « buzz » ou le parrainage (§ 5.1.3) pour que ces clients deviennent vos premiers ambassadeurs.

5.1.1 Entretiens informels, forums et conversations Internet, ou comment connaître la valeur perçue

Blogs, plateforme digitale, site vidéo et réseaux sociaux, les consommateurs n'hésitent pas à prendre la parole. Il suffit, soit de les écouter, soit de les solliciter sur des questions précises.

Deux stratégies s'offrent aux entreprises :

- ▶ La stratégie réactive : une marque engage la conversation là où elle se déroule déjà. C'est le cas lorsque l'on réserve un espace sur Facebook ou sur Twitter pour répondre à ses fans ou à ses détracteurs. L'idée est de profiter de ces places virtuelles pour se renseigner sur ses clients. Mais attention, on ne récolte pas les mêmes informations d'un client mécontent et d'un client satisfait.
- ▶ La seconde stratégie est proactive : l'entreprise prend l'initiative et ouvre un espace conversationnel. Elle crée une plateforme digitale ou un blog, diffuse une vidéo sur YouTube ou Dailymotion. Il faut définir le sujet et parfois, le limiter dans le temps.

Tableau 5.1 : Deux stratégies sur Internet pour étudier les clients

Stratégie réactive	Stratégie proactive
<p>On observe ce qui existe déjà et les conversations et autres échanges sur le net</p> <p>Réserver un emplacement sur un réseau social</p> <p>Bien identifier les personnes avant d'entrer en conversation</p> <p>Différencier les détracteurs des fans</p>	<p>On met en place un outil dédié</p> <p>Créer un espace conversationnel sur mesure</p> <p>Choisir un nom, une identité visuelle cohérente avec son entreprise</p> <p>Définir un sujet et le limiter dans le temps</p>

Afin de récolter des données qualitatives pertinentes sur la valeur perçue de votre offre, il est nécessaire de se donner quelques règles, afin d'interroger efficacement.

On peut bâtir un guide d'entretien contenant les thèmes structurés que vous souhaitez aborder :

- ▶ Demander la marque ou le produit de référence qui se situe sur votre marché, le motif principal et secondaire qui fait choisir votre offre.
- ▶ Ne pas hésiter à utiliser des techniques dites projectives, telles que : « si l'entreprise X était une couleur, un pays, une odeur... ».
- ▶ Ne pas oublier de faire remplir une fiche au client (cela de manière pas trop intrusive), mais permettant de le recontacter.
- ▶ Pour augmenter les chances de réponse, proposer-lui de faire partie de vos clients privilégiés.

Exemple 5.1 : Exemple de guide d'entretien

Introduction : *Nous voudrions avoir votre avis sur le marché du ...*

Thème 1 - Positionnement

Lorsque vous avez affaire au marché du ..., pouvez-vous me décrire les offres auxquelles vous pensez ? Classez-les selon vos critères.

- Quelles est la marque, la boutique ou l'enseigne de référence ?
- Vos principales raisons d'achat, vos principaux freins à l'achat...
- Test projectif : si l'offre était un animal, un pays ou une couleur...

Thème 2 - Questionnement

Lorsque vous achetez l'offre ...

- Quelles sont vos motivations, vos freins ?
- Que pensez-vous de l'offre : est-elle en adéquation avec ce que vous souhaitez ?

Votre avis nous intéresse...

- Ajouter/retrancher des éléments de l'offre ?
- Améliorer, agrandir, diminuer... ?

Fiche :

Âge, sexe, profession, lieu d'habitation, dernier achat, problème rencontrés...

Les consommateurs ont un avis, et les experts aussi. Les premiers sont plutôt poussés par leurs attentes (market push), les deuxièmes sont guidés par leur expertise technologique (techno pull).

5.1.2 Avis d'experts pour connaître votre différenciation et les ressources que le client perçoit comme importantes

Qu'est-ce qui fait que l'on préfère votre entreprise plutôt qu'une autre ? En quoi les clients vous perçoivent-ils comme différent des autres offres ? Que possédez-vous qui vous distingue et qui est visible par le client ?

Il faut garder à l'esprit que le consommateur ne voit pas tout. La qualité des produits n'est pas toujours celle perçue par le client.

Exemple 5.2 : Perception des clients...

Un fabricant de parapluie haut de gamme met toute son énergie dans la fabrication. Il va même jusqu'à tester systématiquement tous ses parapluies dans des conditions extrêmes de fort vent. Une étude qualitative auprès de récentes acheteuses montre que celles-ci sont peu « éduquées » à la technologie du parapluie et ne sont pas conscientes de la résistance aux intempéries. Est-il utile de se différencier sur ce point ?

On peut lister d'une part, les modes de différenciation classiques et de l'autre, les types de ressources visibles pour le client.

Tableau 5.2 : Modes de différenciation et ressources

Mode de différenciation perçue	Ressources mobilisées visibles par le client	Classement par fonction de l'entreprise : quel est le département de mon entreprise qui est concerné ?
Qualité Accessibilité Clarté de la gamme Notoriété, image, personnalisation Identité visuelle, sonore...	Savoir-faire technologiques ou métier Savoir acheter Faire les bons choix de fournisseurs Acheter en bonne quantité, au bon prix et au bon moment Logistique Emplacement Force de persuasion Réseau	Fonction opérationnelle de production Fonction achat et approvisionnement Fonction vente et marketing

L'entreprise a quelquefois des difficultés à s'auto-analyser. Ce qui implique le recours à des personnes extérieures qui connaissent votre activité de l'intérieur. Mais qui sont ces experts ?

On peut les classer en deux types : les partenaires et ceux situés dans la filière.

- ▶ **Les partenaires** : les premiers d'entre eux sont les entreprises voisines avec lesquelles on a l'habitude d'échanger (certains sont des concurrents, d'autres sont des alliés). Ils peuvent aussi être les deux à la fois : des coopétiteurs (on alterne des moments de compétition et des moments de coopération). Ils connaissent vos points forts lisibles en externe par le marché. Pensons aussi aux spécialistes de métiers support de votre activité : conseil juridique, expert comptable, banquiers, centres agréés de gestion, organismes consulaires et de développement local. Faites-les parler.
- ▶ **La filière** : ce sont les fournisseurs, les distributeurs...

5.1.3 Étudier le buzz, votre e-réputation et constituer des ambassadeurs de vos produits

Il s'agit d'écouter et d'étudier ce que les clients disent de l'entreprise dans des forums, des plateformes ou des services qui recueillent les avis des consommateurs. Tout se passe de plus en plus en temps réel : par exemple, vous sortez d'un restaurant et vous adressez, à un site, votre critique qui sera lue la seconde qui suit par quelqu'un qui cherche à se nourrir dans la zone.

Quelles sont les composantes de votre e-réputation ?

Trois dimensions la qualifient :

- ▶ Dimension cognitive : ce que les consommateurs savent de vous (origine de l'entreprise, ancienneté de l'offre, les diverses localisations, importance des services associés...).
- ▶ Dimension comportementale : ce que les clients ont acheté (fréquence d'achat, de réachat, quantités, type d'offre, jour de la semaine, saisonnalité, couverture de la zone de chalandise).
- ▶ Dimension affective : les jugements favorables ou défavorables des clients.

Sympathie par rapport à la marque ou à l'offre, relations familiales du type mes parents m'en achetaient donc j'en achète à mes enfants, capacité à recommander la marque, à faire fonctionner le bouche à oreille...

L'idée est ici d'étudier les « ambassadeurs typiques » de l'entreprise. Sur Internet, certains se qualifient de « fan » et font tourner des vidéos se mettant en scène avec un produit.

On peut les mettre à profit sur le site de l'entreprise et constituer ainsi un groupe de clients avec lesquels on entretient un rapport privilégié.

Ces études dressent le (ou les) portrait(s) type(s) de vos acheteurs. Sachez les qualifier en âges, catégorie sociale, lieu d'habitation, habitude de consommation sur des marchés voisins, goûts et préférences pour certains des produits de l'entreprise.

5.2 Bâtir un entretien et un questionnaire

Voyons d'abord le déroulement général d'une étude de marché (§ 5.2.1) pour l'appliquer au cas de la rédaction d'un guide d'entretien (§ 5.2.2) et d'un questionnaire (§ 5.2.3) (cf. grille 7.4, Chapitre 7).

5.2.1 Déroulement général d'une étude de marché

Dans les études descriptives, en premier lieu, on se pose la question de l'objectif de l'étude, puis les différentes étapes. Ces éléments ont intérêt à être figés dans un cahier des charges (*cf.* encadré 5.1).

Repérons plusieurs étapes :

- ▶ Identifier l'objectif ou le problème (baisse des ventes, de la marge, problème de stock).
- ▶ Sélectionner des produits, des clients ou des fournisseurs à étudier en priorité.
- ▶ Choisir des informations que l'on va recueillir (quantités, types, freins, attentes, marge d'amélioration).
- ▶ Collecter les informations en différenciant les sources (ventes, réclamations, coupons de fidélité, commentaires sur les sites Internet).
- ▶ Recouper, analyser, expliquer et présenter l'enquête

Encadré 5.1 : Rédiger un cahier des charges

- Identifier l'objectif et ce que l'enquête pourra faire changer (hypothèses implicites, attentes, marges de changement possibles).
- Poser les moyens en temps, personnel, matériel.
- Définir précisément le type d'information recherché.
- Préciser le rôle et la fonction des personnes visées (futur client, clients fidèles, mécontents, fournisseurs, partenaires).
- Définir l'accès à ces personnes (direct par entretien, par questionnaire Internet en observant ou en proposant des offres test).

Un client mécontent en parle, au moins, à dix personnes autour de lui et quelquefois beaucoup plus sur Internet grâce aux blogs et aux réseaux sociaux sur lesquels il va poster un avis négatif. D'où la nécessité d'entretenir une véritable relation avec ses clients pour éviter cette mésaventure. L'entretien et le questionnaire sont une manière d'instaurer ces relations.

5.2.2 Bâtir un entretien

Il s'agit d'avoir une forme de conversation dirigée avec un client ou un partenaire.

On doit obtenir son accord et tenir compte du contexte de déroulement de l'entretien (en boutique, dans un lieu neutre, à distance...).

Il est conseillé de rédiger un guide d'entretien qui résume, en les ordonnant, les points principaux que l'on souhaite adopter. Cela permettra la comparaison entre entretiens.

Les questions sont ouvertes et laissent l'interlocuteur s'exprimer. Elles peuvent être plus ou moins directives.

On s'arrêtera lorsque l'on estimera ne plus rien apprendre de nouveau. L'analyse portera sur les thèmes qui semblent se répéter au travers des entretiens et sur les éléments nouveaux.

Il est toujours plus facile de faire réagir le client sur un objet ou sur une offre existante, comme dans les deux techniques suivantes (cf. encadré 5.2).

Encadré 5.2 : Grille d'attitude par produit et le trois par trois

La différence entre ces deux méthodes : dans la première, les caractéristiques sur lesquelles le client doit réagir sont prédéfinies et dans la deuxième, on cherche à les définir a posteriori.

Pour chaque offre on définit un certain nombre de caractéristiques : mode d'utilisation, goût, couleur, texture, présentation, coût, prix, distribution, communication...

Il est demandé au répondant de réagir, en disant s'il aime ou s'il n'aime pas.

On présente trois offres A, B et C que le consommateur doit comparer. En quoi A et B ou A et C se ressemblent ? Cela permet de faire sortir les attitudes des consommateurs par produits.

5.2.3 Bâtir un questionnaire

Construire un questionnaire nécessite plusieurs étapes :

- ▶ Identifier les problèmes et des questions potentielles.
- ▶ Classer ces questions par ordre de priorité et en fonction de leur potentiel à susciter des réponses (les moins évidentes pour la fin).
- ▶ Formuler la question en fonction du mode de collecte (par Internet, en face à face, par la poste...).
- ▶ Choisir ses mots avec attention (ne pas orienter ou induire la réponse).
- ▶ Déterminer la structure du questionnaire : introduction, les thèmes, les caractéristiques du répondant à ne pas oublier...
- ▶ Pré-tester le questionnaire sur quelques personnes.

Les pièges à éviter sont : les termes ambigus, les phrases longues ou complexes, les réponses impossibles ou inutiles, les présupposés, les questions menaçantes ou intimes et celles qui vont amener une réponse polie et évidente.

Encadré 5.3 : Des nouveaux clients par le fichier « nouveaux voisins »

Il existe des bases de données qui recensent les nouveaux emménagés du quartier. Par le biais d'un questionnaire, cela permet d'identifier les attentes de ces nouveaux clients potentiels et de présenter son offre.

Le questionnaire cherchera à proposer une offre sur mesure qui pourrait intéresser plusieurs clients. Cette tendance à la personnalisation de masse (ou « customisation ») permet de segmenter une clientèle moyen et haut de gamme avec du sur-mesure. Autrement dit, faire de la masse tout en restant dans le prestige (d'où le néologisme de cette nouvelle tendance : le « masstige »).

Prenons pour exemples, une boutique de jouet qui propose de créer son propre ours en peluche ou tel autre magasin de vêtement qui s'adresse aux nouveaux arrivants en les invitant à des soldes privés en échange de réponses au questionnaire.

6

Techniques évaluatives

Résumé

Il s'agit d'envisager l'évaluation dans ses deux significations : estimer la valeur de son offre pour le client, mais aussi apprécier ce que l'on a fait, les décisions que l'on a prises et les actions et réactions de l'environnement. En bref, on va chercher les informations utiles permettant de juger son entreprise dans son marché.

Pour cela, un schéma général de la démarche est présenté et on réfléchit aux différentes manières d'appréhender son modèle de revenus. L'idée est de considérer ses marchés dans leur variété, afin d'isoler ceux qui couvrent plus ou moins nos charges. Il est bien sûr question de la valeur de chacune de ses offres et de leur contribution respective à la constitution de son résultat. Puis, des méthodes sont proposées qui distinguent les outils d'évaluation en fonction de leur complexité. Certains sont si simples que l'on peut les faire de son fauteuil. D'autres mettent en jeu des tiers et nécessitent de prendre contact avec les clients, les fournisseurs ou les différentes parties prenantes.

Enfin, un tableau synthétique résume les techniques d'évaluation en fonction des objectifs poursuivis.

Connaître son marché c'est aussi pouvoir évaluer les performances de son entreprise sur ce dit marché. Après avoir vu le schéma général d'évaluation (§ 6.1), nous verrons que celle-ci peut se faire dans son fauteuil (§ 6.2) ou au contact (§ 6.3).

6.1 Schéma général et modèle de revenu

S'évaluer ou évaluer les actions des autres peut être représenté par un schéma fait d'étapes incontournables (§ 6.1.1). Puis globalement, on se pose la question de la valeur de ses marchés, soit la manière dont certaines de ses offres couvrent plus ou moins les charges (§ 6.1.2). Cela consiste à se demander : quel est mon modèle de revenu ?

6.1.1 Étapes incontournables d'une évaluation

Comme tout processus de décision, l'évaluation peut être représentée par une succession d'étapes dont certaines se répondent. En fonction de l'objectif, on va se donner un certain nombre de critères qui nous permettront de dire si on a atteint, ou non, ce que l'on voulait. La difficulté est de ne pas faire évoluer nos critères au fur et à mesure du diagnostic.

Tout d'abord, on définit ce que l'on veut évaluer : un nouveau fournisseur, une nouvelle offre, son image ou l'effet d'une promotion sur ses ventes.

Puis, on se demande quels indicateurs choisir. Des indicateurs qualitatifs, comme le respect des délais de livraison ou le bien que pensent nos clients. Des indicateurs quantitatifs portent, eux, sur l'augmentation des ventes ou du chiffre d'affaires ou du trafic dans son lieu de vente en raison d'une promotion, par exemple.

À ce stade, à quel degré s'estimera-t-on satisfait ? Il s'agit de fixer, a priori, les critères de réussite ou d'échec de son action. Par exemple : « À quel pourcentage d'augmentation des ventes est-ce que j'estime que la promotion est efficace ? ».

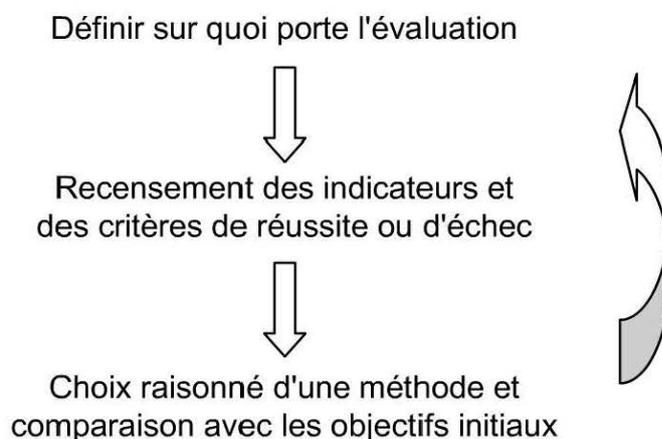


Figure 6.1 : Les étapes d'une évaluation

Une manière de juger est de se demander si les actions engagées sont rentables. Cela consiste à envisager si l'on n'aurait pas mieux fait de dépenser temps et énergie ailleurs.

Pour cela, on compare les différents résultats économiques avec celui que l'on aurait fait en plaçant cet argent en banque, par exemple. Si éventuellement, je décide d'ouvrir un nouveau point de vente ou d'embaucher une nouvelle personne, je vais a priori décider des critères qui me feront continuer en ce sens comme, par exemple, le seuil de vente au-delà duquel je m'estime satisfait(e).

6.1.2 Quel est mon modèle de revenu ?

La notion de « modèle de revenu » traduit la manière dont ses différents produits et marchés contribuent au paiement de ses charges.

On peut retenir plusieurs manières d'appréhender (qualitativement) ou de calculer (quantitativement) son modèle économique :

- ▶ Premièrement, on va décomposer les ventes en fonction des différents clients ou segments d'activités.
- ▶ On peut aussi décomposer le chiffre d'affaires par client ou par activités.
- ▶ Enfin, l'analyse la plus fine consiste à répartir les marges ou l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat par comptes clients ou par activités : il s'agit d'une analyse de rentabilité par segments.

Pourquoi distinguer les clients des activités ? L'objectif est différent.

En cas d'analyse des revenus classés par clients, on réalise quels sont les clients clés, ceux à privilégier et ceux également dont nous dépendons.

Cela permet de diagnostiquer leur structure de clientèle et d'envisager les pertes possibles en cas de départs d'acheteurs.

Une analyse en termes d'activités donne des idées pour faire évoluer son activité principale vers d'autres activités moins au cœur du métier, mais qui s'avèrent contribuer grandement aux résultats. Avec ce type d'évaluation, on observe, ainsi, des diversifications progressives et maîtrisées.

Exemple 6.1 : Modèle de revenu dans la restauration

Trois modèles sont possibles :

- > 1°/ « Tous les œufs dans le même panier ». Il s'agit de restaurants traditionnels se concentrant sur leur activité de restauration en vue de l'acquisition d'étoiles.

- > 2°/ « Autant de paniers d'œufs que possible ». On adjoint des activités d'hôtellerie (10 à 50 % du chiffre d'affaires), de traiteurs, de vente de cigarettes et autres, et quelque fois de boulangerie haut de gamme (10 à 20,% du chiffre d'affaires, mais une très forte rentabilité);
- > 3°/ « Seulement les paniers que l'on peut porter ». C'est un modèle mixte des deux précédents, mais ce ne sont pas toujours les activités les plus rentables qui sont choisies.

(Source : Nlemvo et Surlemont, Revue Française de Gestion 181, 2008)

Les outils et les méthodes d'évaluation des marchés sont classés par la suite en fonction de leur type d'accès.

6.2 Évaluations dans un fauteuil

Il s'agit de procéder à une appréciation sans contact avec d'autres personnes (§ 6.2.1). Cela va de l'introspection à l'utilisation de données existantes et accessibles permettant de comparer les marchés (§ 6.2.2).

6.2.1 Évaluation « égoïste »

Il s'agit de se mettre à la place de ses propres clients et de se demander si on achèterait ce que l'on propose, si la promotion ou la nouvelle campagne que l'on met en place est suffisante pour déclencher un nouvel achat.

On peut également aller sur les forums Internet et se faire passer pour un utilisateur de ses propres produits et rentrer en discussion avec d'autres qui les utilisent également.

Il en est de même si on souhaite évaluer la réputation et l'image de son entreprise.

Sur le Net, il existe des logiciels d'analyse de réputation qui permettent un examen automatique d'un grand nombre de données pour répondre à des questions, telles que : « Quels sont les personnes ou les thèmes les plus associés à ma marque ou à mon offre ? Avec qui et avec quelle entreprise suis-je associé ? Où parle-t-on le plus de moi ? Combien y a-t-il de liens pointant vers un article me citant ou un blog ? Quel est le nombre de commentaires associés à mon thème sur un forum ? »

Certains services d'agence web proposent de combiner deux applications : ce sont les « mash-up ».

Encadré 6.1 : Les « mash-up »

Les « mash-up » sont certainement les nouveautés engendrées par les technologies dites Web 2.0 les plus spectaculaires. Mixage de plusieurs applications provenant de plusieurs sites (souvent deux), ils permettent de créer un service nouveau et ce, à partir de la mise en relation, voire du croisement des données des applications d'origines. En français, on parle « d'applications composites ». Ainsi, en mixant la liste des sociétés où il fait bon travailler établie par le magazine Fortune et une carte des États-Unis issue de Google Maps, on obtient une carte qui localise toutes ces entreprises.

Exemple de « Mash-up » : le transporteur de petit colis FedEx permet à un commerçant de présenter sur son propre site web l'état d'avancement d'une de ses livraisons.

Les croisements de données sont donc une bonne technique pour s'évaluer comparativement aux concurrents.

6.2.2 Comparaisons de marchés et veille concurrentielle

Pour fixer des critères d'évaluation et des normes qui permettent d'estimer que l'on est face à un succès ou à un échec, on peut aller chercher des expériences sur des marchés voisins.

Cette forme de « benchmark » est utile pour apprécier l'information utile. Mais attention à comparer des univers d'achat comparables : vérifier que la filière et les parties prenantes sont dans un même équilibre de pouvoir.

On peut aussi faire de la veille sur des forums (*cf.* encadré 6.2). On y trouve des opinions, des analyses, des appels à l'aide, des plaintes, des contestations, des avis, des satisfecits, des rumeurs, des diffamations, des plébiscites, des témoignages, des passions... issus de consommateurs, clients, futurs clients, techniciens, spécialistes, salariés, passionnés...

Encadré 6.2 : Les différents types de veille sur les forums

- La veille d'opinion : les forums regorgent de témoignages sur les concurrents ou sur des offres similaires. On examine l'état d'esprit des clients et leurs difficultés concrètes.
 - La veille commerciale permet d'obtenir des indiscretions sur les stratégies commerciales et sur les conditions tarifaires.
 - La veille sur les marques : que dit une communauté sur une marque ? Est-elle attaquée ? Quel type d'acheteurs la défend ?
 - La veille technologique et d'innovation : il s'agit de forums animés par des scientifiques qui montrent les technologies émergentes, où on se renseigne sur les entreprises sachant maîtriser ces technologies du futur.
-

Parfois, on est obligé de quitter son fauteuil pour rentrer en contact avec ses clients ou des tiers actifs.

6.3 Évaluation au contact

Ici, on va s'adresser aux autres pour évaluer son environnement, ses offres ou ses actions publi-promotionnelles (§ 6.3.2). Tout d'abord, on a intérêt à cartographier les acteurs importants (§ 6.3.1).

6.3.1 Cartographie des parties prenantes

Les parties prenantes sont tous ceux qui ont un intérêt à la réussite de votre entreprise. On y trouve des externes comme les conseils, les banquiers ou votre expert comptable, mais aussi les syndicats, les communautés professionnelles ou les groupes sociaux. D'autres sont en interne : ce sont vos salariés, vos fournisseurs ou votre entourage personnel.

Comment les représenter graphiquement ? On peut les classer par type (individus/organisation) par intérêts (financier/marchand/relationnel) ou par impact potentiel (fort/moyen ou faible).

Classiquement, on proposerait de faire plusieurs cercles sur lesquels on positionnerait les acteurs en fonction de la proximité avec votre entreprise. Le degré de proximité peut être mesuré par la réponse à la question : « Si je perds en image, en ventes ou en rentabilité, quels sont les acteurs qui sont le plus, moyennement et le moins influencés par ces mauvais résultats ? »

On obtient ainsi trois cercles concentriques.

Encadré 6.3 : Évaluer l'influence des parties prenantes sur le web

- Quelle est leur audience sur le web (nombre de pages Google) ?
 - Quels sont les nombres de liens entre la partie prenante et mon entreprise ?
 - Comment suis-je associé ?
 - Combien y a-t-il de commentaires sur un forum précis ?
 - Comment évaluer notoriété, image et réputation, popularité ?
 - Quelle est la vitesse de propagation des rumeurs concernant mes parties prenantes ?
-

6.3.2 Évaluation sur des salons, lors de marché test ou d'évènements réels ou virtuels

On peut chercher à tester ses idées lors de manifestations réelles ou virtuelles.

L'idée est de profiter, voire de créer une occasion afin de mettre à l'épreuve ses choix.

Concernant les événements existants sur lesquels on pourrait se greffer, vous penserez aux salons ou autres réunions d'une même profession. Ce sont des moments clés où on peut prendre la température et présenter ses nouveautés à un groupe choisi.

De manière plus organisée, on peut sortir une série limitée ou effectuer un essai sur une zone géographique, voire un lieu de vente particulier.

L'idée est la même : évaluer sur une dimension restreinte l'une ou l'autre de vos dimensions du mix marketing (prix, place, promotion ou publicité).

Internet fournit également un bon support à l'évaluation en contact. Soit sur une liste de diffusion que vous avez constituée avec vos bons clients, soit de manière plus anonyme sur des forums : vous lancez une offre spéciale et vous en analysez les remontées.

Se posent toujours les problèmes de critère de réussite : « À partir de quand peut-on parler de succès et quand peut-on étendre le test à l'ensemble de la clientèle ? »

Une manière de faire consiste à proposer plusieurs offres et à voir celle qui suscite le plus de remontées positives.

Encadré 6.4 : Un jury de consommateur sur le web

En ayant relevé les adresses mails de vos clients clés, vous créez un groupe sur Internet.

L'idée est de tester auprès de cette communauté de consommateurs pilotes l'ensemble de vos nouvelles idées.

Ainsi, une société de jouet a constitué un club de parents qui sont les premiers à tester les nouveaux concepts de jouets.

Cela vous permet également de vérifier que vos produits n'ont pas eu de problèmes et de fédérer vos clients.

N'oubliez pas, un client mécontent en parle à dix personnes autour de lui. Les réputations se font et se défont...

Attention au choix des incitations : un jeu concours, une loterie, une visite d'un lieu de prestige... Il faut que cela soit attractif et en rapport avec votre activité.

Pour s'adresser à ses clients, comment choisir entre un forum et une liste de diffusion ?

C'est un peu la même différence qu'entre parler à ses clients sur la place du village ou bien envoyer un courrier ciblé à certains.

Tableau 6.1 : Deux outils du web (forum et liste de diffusion)

Forum web	Liste de diffusion
Contributeurs	
Tout le monde	Les inscrits
Objectifs	
Permet la discussion sur des sujets, l'entraide sur des problèmes et l'échange d'expériences Cela risque de partir dans tous les sens	Échange unilatéral d'informations Les demandes sont précises au risque d'être limitées
Format des conversations	
Fils de discussions hiérarchisés On voit bien l'historique et l'évolution des échanges	Listes de mails
Métaphore	
La place de village	La lettre personnalisée

En guise de synthèse, le tableau 6.2 présente des idées de méthodes d'évaluation en fonction des objectifs.

Tableau 6.2 : Des idées d'évaluation en fonction des objectifs

Évaluations simples	Évaluations complexes, coûteuses ou risquées
Objectif: Tester une nouvelle offre	
Série limitée, marché test, jury de consommateurs sur le web, soirée événement	Échantillon représentatif de clients avec proposition de plusieurs offres
Objectif: Évaluer un distributeur, un fournisseur, un nouvel emplacement	
Entretiens informels, écoute et veille concurrentielle	Test en réel sur une quantité restreinte

Objectif: Choisir une modification du positionnement ou des variables du mix (produit, place, publicité promotion)	
Analyse qualitative avant/après	Suivi des ventes en isolant l'effet de chaque
Objectif: Apprécier son image, sa réputation, sa notoriété, son audience sur Internet	
Cherche sa position dans le moteur de recherche	Analyser finement les commentaires tant dans leur volume que dans leur contenu Faire appel à des agences spécialisées

7

Grilles d'autodiagnostic et de progrès

7.1 Bâtir son « business model » en trois points

Cette notion vient des « start-up » de l'Internet qui, pour présenter leur projet devant des investisseurs ont l'habitude de représenter leurs sources de revenus.

Nous allons nous poser une question : « Comment vais-je utiliser au mieux mes ressources pour offrir à mes clients une plus grande valeur que mes concurrents et des revenus qui me permettent d'être rentable ? »

Pour cela trois dimensions sont nécessaires :

- ▶ Proposition de valeur pour le client.
- ▶ Système de mobilisation des ressources.
- ▶ Structure de génération de revenus.

Parmi les acteurs du marché, beaucoup sont en lien avec l'entreprise.

Que vous ayez ou non des rapports commerciaux avec eux, listez-les et repérez les intérêts des relations que vous allez devoir entretenir avec eux.

Tableau 7.1 Grille d'identification et de hiérarchisation des relations avec les acteurs du marché

Qui sont mes parties prenantes ? Définir trois cercles en fonction de leur proximité	Que m'apportent-elles ?	Qu'est-ce que je leur apporte ?
Quel est mon réseau d'informations ?	Comment j'y accède et à quelle fréquence ?	Ne devrais-je pas le faire évoluer ? Dans quelle direction ?
Quel est mon réseau d'affaires ?	Suis-je dans les bonnes associations professionnelles ?	Qu'est-ce qui me manque pour trouver de nouveaux clients, de nouveaux partenaires, de nouveaux distributeurs ?
Qui sont les experts dans mon domaine ?	Est-ce que je connais leur vision pour l'avenir de mon secteur ?	Est-ce qu'ils connaissent ma vision pour l'avenir de mon secteur ?
Quels sont les forums de discussion sur Internet qui traite de mon activité ?	Comment y intervenir ? Avec quel statut : client ou entreprise ?	...
...		

7.2 Les incontournables du « business plan » : quatre idées clés

- ▶ Un bon plan d'affaires est un plan qui s'adapte selon les moments de la vie de l'entreprise, l'objectif de financement que l'on a et la personne à laquelle on s'adresse.
- ▶ Il comprend plusieurs parties : l'historique et la présentation du projet, les porteurs de projets, l'analyse de l'environnement et du marché et l'étude de faisabilité économique et organisationnelle.
- ▶ Les différentes parties doivent être cohérentes entre elles.

- Pour être convaincant, on doit avoir l'impression qu'il s'agit du bon projet, au bon moment, avec les bonnes personnes et la bonne organisation et le bon timing.

Tableau 7.2 Grille de présentation de son « business plan »

	Description précise et convaincante, adaptée à l'interlocuteur
Le projet : historique et présentation	
Les porteurs du projet	
L'analyse de l'environnement	
L'analyse du marché	
La faisabilité économique du projet	
La faisabilité organisationnelle du projet	

7.3 Représenter son marché : schématiser son potentiel

Quel que soit votre stade d'avancement dans votre projet d'entreprise, vous devez souvent chercher les potentialités de votre marché. Le tableau 7.3 doit vous aider à savoir où vous en êtes et où vous pouvez aller pour développer vos ventes.

Tableau 7.3 Grille de recherche des potentialités du marché

	Mes clients	Les clients des concurrents	Les clients qui ne consomment pas encore
Qui sont-ils ?			
Qu'attendent-ils ?			
Qu'est-ce que je leur propose ?			
Qu'est-ce que je peux leur proposer ?			

7.4 Gérer la relation client

Demander son avis aux clients permet de développer son activité, via les études de marché, les enquêtes de satisfaction...

Des logiciels gratuits sont disponibles sur Internet, dont Google Docs. Ils vous permettent de créer un questionnaire et d'obtenir directement le rapport statistique en découlant.

Dans Google Docs, par exemple, il suffit de sélectionner « formulaire » dans le menu « créer ». Apparaît alors une page de création de questionnaire dans lequel vous pouvez inscrire vos questions et sélectionner le type de réponse attendu. Un lien correspondant peut alors être envoyé aux personnes concernées. Lorsque celles-ci ont répondu vous retrouvez automatiquement leurs réponses dans la feuille de calcul associée à votre questionnaire. Les réponses sont aussi présentées sous forme de rapport statistique (« formulaire » ; « afficher le résumé »).

Formulaire 7.4 : Modèle de questionnaire de satisfaction

Exemple : avis sur une fiche pratique proposée au client sur un site.

Votre avis sur cette fiche pratique nous intéresse : *cliquez ici*.

Le clic donne un lien sur le formulaire suivant :

La fiche pratique que vous venez de consulter :

Est-elle assez claire ?

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non pas du tout

Est-elle complète avec assez de détails ?

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non pas du tout

Quelle note lui donneriez-vous :

Très mauvaise 0 1 0 2 0 3 0 4 0 5 Très bonne

Envoyer.

Pour savoir si vous accordez suffisamment d'attention à votre connaissance du marché qui peut vous permettre de développer votre activité, via la gestion de la relation client, vous pouvez vous aider du tableau 7.4.

Tableau 7.4 Tableau de bord de suivi des clients

Quand est-ce que j'ai pour la dernière fois...	- d'un an	+ d'un an
Fait une étude de marché ?		
Calculé l'importance de mes différents clients ?		
Réuni mes équipes pour faire un point ?		
Réalisé une séance de créativité ?		
Pensé à des actions simples sur mes marchés ?		
Enquêté sur la e-réputation de ma société ?		

Conclusion générale

Oui, le marketing est fait pour les petites et moyennes entreprises. En voici quelques raisons :

- ▶ La petite entreprise est plus souple et plus réactive que la grande. Cela lui permet d'être plus proche de ses clients et de s'adapter plus rapidement.
- ▶ La connaissance de son marché n'est pas forcément coûteuse. Il faut prendre l'information qui est déjà disponible, et Internet donne un accès à de nombreuses informations gratuites.
- ▶ Le client de la petite entreprise entretient souvent une relation affective avec celle-ci. Allons plus loin, en le faisant participer à certaines de nos décisions, on fait d'une pierre deux coups : on fait émerger des idées et on les teste en même temps.
- ▶ La petite entreprise a moins de concurrents que de confrères ou de collègues. Préférons la coopération à la compétition et on sortira tous vainqueurs.

Enfin, on peut penser qu'il n'y pas un marketing de la petite entreprise, mais des marketings selon le stade de son développement.

Au début, il s'agit de se faire connaître, d'où un marketing de la séduction. Puis, une fois l'entreprise installée et sa vitesse de croisière atteinte, il s'agit de fidéliser et d'entretenir sa réputation par un marketing de renforcement. Enfin, pour éviter de lasser, on va chercher un second souffle en s'appuyant sur des collaborations par un marketing de réseau. À chaque âge, ses plaisirs et à chaque stade de développement, son marketing.

Glossaire

◆ **Benchmark**

Étude des concurrents pour en définir les « bonnes pratiques » et les enseignements de leurs échecs.

◆ **Business model**

Représentation du modèle de génération de revenus et des ressources qui sont allouées.

◆ **Business plan ou plan d'affaires**

Document qui synthétise un projet de nouvelle offre ou de nouvelle entreprise.

◆ **Cycle de vie**

Étapes de la vie d'un produit : lancement, croissance, maturité et déclin.

◆ **DAS**

Domaines d'activités stratégiques, soit les portions homogènes de clients, applications et technologies.

◆ **Filière**

Maillon d'une chaîne d'acteurs, qui va du fournisseur de matières premières en passant par le fabricant et le distributeur pour atteindre le client final.

◆ **Forums**

Lieu de discussion sur Internet.

◆ **Marché test**

Portion restreinte du marché sur laquelle on va décider de lancer un nouveau produit.

◆ **Marketing mix**

Variables (ou leviers d'actions commerciales) qui doivent être cohérentes entre elles et cohérentes avec le positionnement.

Ces leviers sont synthétisés par les « 4 P » : produit, prix, place (i.e. distribution), promotion (i.e. communication).

◆ **Partie prenante**

Ensemble des acteurs qui ont un intérêt à la réussite de votre entreprise.

◆ **Positionnement**

Place que l'on veut occuper dans l'esprit du consommateur.

◆ **RSS**

Format de répertoires de contenus sur Internet.

◆ **Segmentation**

Partition ou division d'un marché en portions homogènes.

Postface

L'université de Paris Est-Marne La Vallée (UPEMLV) constitue un des sites privilégiés pour la formation à l'entrepreneuriat et à la petite et moyenne entreprise. Cela s'explique par le tissu de PME très présent traditionnellement dans l'Est Francilien, mais aussi par sa localisation dans la Cité Descartes, véritable « cluster » ou pôle d'enseignement et de recherche d'excellence à 15 kilomètres du centre de Paris.

Sur ce site, voici près de 20 ans qu'on accompagne des petites et moyennes entreprises. Cela passe par la formation initiale, mais aussi par la formation continue tout au long de la vie, ainsi que par l'accueil en incubateur et en pépinière sur le pôle.

Nous sommes particulièrement fiers de nos apprentis qui partagent leur temps entre l'entreprise et l'université avec une intégration souvent réussie à l'issue de la formation. Ainsi, plus de 60 diplômés sont ouverts à l'apprentissage et comptabilisent plus de 2 300 apprentis, en se classant sur ce point comme première université française.

Plus globalement, UPEMLV dispose d'une offre de 47 masters professionnels, 7 DUT, 49 licences professionnelles, 7 diplômes d'ingénieurs, 14 licences générales et 36 masters recherche.

Cet ouvrage résulte de différentes expériences de formation et de recherche faites par notre équipe sur les champs suivants de la TPE et la PME :

- ▶ Formation antiquaire/brocantier et métier d'art à l'IUT de Meaux et de Champ-sur-Marne.
- ▶ Diplôme universitaire de création d'activités et licence professionnelle de l'IUT de Sénart.
- ▶ Licence professionnelle et master création d'entreprise d'insertion liés à la chaire d'économie sociale et solidaire de l'université de Marne La Vallée.

- ▶ **Master Innovation Design Luxe et Management et production de services avec des cours spécifiques de création d'entreprise de l'université de Marne La Vallée**

Le retour d'expérience amène un constat : nous observons une extrême créativité et un dynamisme entrepreneurial des étudiants issus de l'université. Cela s'explique par le regard pluridisciplinaire et non formaté avec lequel ils envisagent les innovations dans les TPE et les PME.

Et nous nous étonnons peut-être de leur manière décomplexée de considérer la création d'entreprise et l'intégration dans une PME ou TPE comme un mode privilégié d'accès au monde professionnelle !

Cécile Fonrouge

Chargée de mission entrepreneuriat UPEMLV

Laboratoire IRG