

**PME : gagnez
en compétitivité
grâce à votre
marketing**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

PME : gagnez en compétitivité grâce à votre marketing

Comment réconcilier le marketing
avec la petite entreprise

Sophie **Callies**
François **Laurent**

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-060007-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Le marketing digital et le CRM, une vraie opportunité pour les TPE/PME

Pour une petite ou moyenne entreprise, il est encore aujourd'hui compliqué et surtout coûteux d'avoir recours aux techniques traditionnelles du marketing pour se faire connaître et promouvoir ses produits ou ses services.

Les budgets publicitaires associés aux médias classiques que sont la presse, la radio et la télévision restent encore beaucoup trop élevés, avec un retour sur investissement difficile à calculer sur le court terme.

L'émergence de la publicité contextuelle liée aux requêtes par des mots-clés dans les moteurs de recherche (Google, Yahoo, Bing) a complètement révolutionné les techniques de marketing. Aujourd'hui, une grande majorité de consommateurs utilisent le Web pour trouver des produits et des prestations. La fenêtre des résultats des moteurs de recherche est donc devenue une vitrine incontournable pour apparaître, se faire connaître et vendre.

Faut-il encore être positionné dans les premières lignes des résultats de ces moteurs de recherche ? Lorsque l'on est sur une micro-niche, le résultat est plus facile à obtenir. Lorsque l'on est sur un secteur plus concurrentiel, il faut souvent avoir recours à la publicité pour apparaître en premier en fonction des requêtes très ciblées des internautes.

Ces nouveaux modes de publicité ont entraîné une véritable révolution dans le marketing. On a basculé dans un monde en temps réel, où l'on trouve, on choisit, on compare et on achète en quelques clics. Tout est mesurable également en temps réel, le taux de clic et le taux de conversion, donc par effet induit le retour sur investissement de la campagne.

Les budgets peuvent également rester modestes et parfaitement adaptés aux petites entreprises (quelques centaines ou milliers d'euros) et les messages adaptés au jour le jour en fonction des résultats, alors que dans la presse par exemple, si on se trompe de message, on ne peut plus faire marche arrière lorsque les impressions sont faites.

Par ailleurs, le développement frénétique des médias sociaux a permis aux internautes de publier eux-mêmes sur le Web, textes, photos et vidéos. Avec les réseaux sociaux on est rentré dans l'ère de l'e-réputation. Le client donne son opinion. Il devient acteur. On parle d'effet Buzz.

L'Internet ne s'est pas arrêté au Web sur l'écran de l'ordinateur. Il s'est propagé aussi dans les téléphones, les smartphones et les tablettes. Le client est désormais connecté en permanence, « *anytime anywhere* ».

Enfin, les outils de gestion de la relation client qui n'étaient accessibles hier qu'aux grandes entreprises sont devenus aujourd'hui grâce au *Cloud*, parfaitement abordables pour des TPE/PME que ce soit en termes de prix ou de simplicité d'usage.

Si aujourd'hui une entreprise, quelle que soit sa taille, n'a pas adapté sa communication et son marketing à ses nouveaux médias, elle risque d'être en décalage avec de potentiels prospects et pire encore, en rupture de communication avec ses propres clients.

Le coût et la complexité de mise en œuvre ne sont désormais ni des freins ni des prétextes pour ne pas adopter ces nouvelles technologies numériques dans les petites entreprises. L'enjeu actuel est de faire découvrir aux dirigeants et manager des TPE/PME toutes ces nouvelles solutions et de les former aux usages et bonnes pratiques. C'est la mission principale qui est assignée à l'Échangeur PME de la CCI Paris Île-de-France, centre de démonstrations et de formation des technologies du numérique.

Frédéric DESCLOS, Responsable Échangeur
PME de la CCI Paris Île-de-France

Table des matières

Préface	V
Introduction	1
Quel est le problème ?	1
De quoi parle-t-on ?	2
Les leviers d'efficacité marketing	3
La place du digital dans ce livre	4
À qui s'adresse ce livre	4
Chaque chapitre aborde systématiquement	4
Ce que ce livre n'est pas : un manuel scolaire	5
Ce que ce livre est : un manuel professionnel et opérationnel	5
1 La vision client	7
Pourquoi la connaissance des clients est-elle primordiale ?	8
Quel est le problème ?	8
Les sources de connaissance	9
Les grands paradigmes sociétaux	9
La veille économique	10
Les études <i>ad hoc</i>	11
Les études en souscription et les panels	13
<i>In vivo</i>	14
Le Web social	14
La relation client	16
Typologies consommateurs	16
Les typologies <i>ad hoc</i>	17
Les typologies générales	18

La matrice CUBV	22
À quoi servira cette matrice CUBV ?	23
Parcours client et points de contact	23
2 Le plan marketing	31
Qu'est-ce qu'un plan marketing ?	32
Quel est le problème ?	32
Trop de données	33
Un mauvais casting	33
Un plan stratégique pas vraiment stratégique	34
Un plan opérationnel qui se résume à un budget	34
L'absence de mesures	34
Structure du plan marketing PME	34
Les analyses : marchés, clients, business et SWOT	37
La définition des objectifs	40
Choisir les stratégies gagnantes	41
Le positionnement	41
La segmentation et le ciblage	43
Les initiatives stratégiques	43
Les tactiques ou le mix-marketing	44
Le budget marketing	46
Construire un portfolio d'investissements	46
Quel processus de décision ?	47
Quel montant investir ?	47
Les spécificités du plan e-marketing	48
3 Les mesures marketing	55
Du zéro mesure à trop de mesures	56
Mesurer ce qui compte	57
La hiérarchie des mesures	61
Un système de mesure à trois étages	61
Comment corréler chaque case ?	62
Comment calculer votre ROI marketing ?	64
Le tableau de bord des KPI Marketing	66
La vision client et/ou consommateur en premier	67
La lead generation	68

La mesure du multicanal	68
Les mesures e-mailing, social media et Web	69
Les mesures économiques et financières	70
Les analytiques marketing	70
Et les parts de marchés ?	70
Le chaos des mesures digitales et les solutions	72
Problème n° 1 : le silo Web	72
Problème n° 2 : les médias sociaux	73
Problème n° 3 : la technologie	73
Problème n° 4 : le chaos des métriques	74
Quelles solutions ?	74
Glossaire des principales mesures marketing	75
Mesures économiques et financières	75
Mesures communication	77
4 Le marketing international	83
La démarche de marketing international	84
Le diagnostic et le choix des marchés	86
Phase initiatique : faire simple avant tout	86
Phase d'expansion : stratégie de développement et choix des pays	87
Phase de maturité : pondérer, optimiser et ajuster avec autant d'agilité que possible	88
Le plan marketing international	89
Plans marketing locaux, pays par pays	89
La stratégie marketing internationale	90
Le pilotage opérationnel	90
Le marketing est culture(s)	91
Les États-Unis : quelques repères utiles pour le B2B	92
Le Japon	93
Les BRICS	95
5 Les process et technologies marketing	105
Comment faire mieux avec moins grâce aux process marketing ?	107
Des process, pour quoi faire ?	107
De quoi parlons-nous ?	108
Les principaux process marketing dans une PME	108

Quelques clés de succès	110
Quelques exemples de process marketing	110
Le process de définition de la stratégie et du plan marketing	110
Le process de management des prospects	111
Le process d'une campagne e-mailing	114
Le panorama des technologies du marketing	116
Le système d'information du marketing	119
Au centre, la donnée	120
Autour, les applications qui vont permettre d'actionner le marketing	121
Le coût des technologies et leur ROI	123
6 Le lancement d'un produit	129
Un bon positionnement	130
Définir les leviers d'achat	132
Identifier les avantages uniques	132
Construire la proposition de valeur	134
Formuler le positionnement	134
Construire la plateforme de messages	135
Une parfaite orchestration	137
Le plan de lancement produit	137
Des objectifs et des indicateurs	140
Des tactiques adaptées	141
La place des médias sociaux dans le lancement de produit	144
7 Les médias sociaux	153
Les PME face aux médias sociaux	154
Sélectionner ses médias sociaux	155
E-réputation et SWOT 2.0	156
Comprendre le consommateur sur les médias sociaux	160
Qui s'exprime	161
Dans quel contexte	162
Cocréation et marketing collaboratif	162
Les bases de la communication horizontale	164

8 La feuille de route marketing PME	173
Garder en tête les bonnes nouvelles	173
Mais ne pas se voiler la face	174
Viser une progression par étapes	175
Monter en compétences	177
Le marketer moderne : mi-artiste, mi-scientifique	177
Cultiver la curiosité	178
Conduire le changement	179
Les formations marketing	180
Par quoi commencer ?	180
Jetez vos œillères !	182
Conclusion	185
Index	187

Introduction

Les PME françaises souffrent de diverses faiblesses : exportations structurellement basses, faible innovation technologique, économique et sociétale, et enfin difficultés d'accès au financement. Résultat, les performances commerciales de la France sont mauvaises : le déficit commercial se creuse et le tissu des entreprises exportatrices se rétracte. Rappelons quelques chiffres : 99,8 % des entreprises françaises sont des PME et 48 % des salariés français sont des salariés de PME.¹

La France est aussi le pays occidental qui investit le moins en marketing.²

La relation de cause à effet entre manque de compétitivité et faible marketing est mise en évidence par de nombreux observateurs.

L'objectif de ce livre est de convaincre les entrepreneurs d'investir en marketing et de leur donner des clés pour mettre en place un marketing performant.

Quel est le problème ?

Nombre de petites entreprises françaises sont ralenties par trois principaux boulets :

- le poids des charges qui réduit leur capacité d'investissement ;
- la faible culture client ;
- le manque de pratique marketing.

1 Source : fiche technique du Small Business Act (SBA) réalisée par la Commission européenne. http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/france_fr.pdf

2 Source UDA, octobre 2012.

La conséquence du premier point est un manque flagrant de ressources allouées au marketing dans les PME. Pas uniquement en termes de montants budgétaires, mais aussi en termes de compétences pour une discipline qui malheureusement requiert de plus en plus d'expertises.

La faible culture client se traduit par un décalage très fort avec les concurrents étrangers, qu'ils soient européens, américains ou asiatiques, et réduit ainsi la capacité des PME françaises à réussir à l'international.

Quant au manque de pratique marketing, c'est la résultante des deux points précédents et c'est aussi un cercle vicieux qui s'auto-entretient et augmente le retard des entreprises.

De quoi parle-t-on ?

Beaucoup confondent marketing et publicité. La publicité est une forme de communication dont le but est de retenir l'attention d'une cible visée pour l'inciter à adopter un comportement souhaité. Le marketing c'est beaucoup plus. Il englobe toute action visant, pour une organisation, à satisfaire les besoins des consommateurs ou des clients.

Le marketing englobe la recherche et la familiarisation des besoins clients, la définition de la proposition de valeur de l'entreprise, la stratégie produits et prix, la stratégie de distribution et la communication. Il prend en charge l'exécution de l'ensemble des actions et des campagnes y afférant.

Pour y parvenir, le marketing ne déroge pas aux règles de management : pour contribuer à la création de valeur et pouvoir le démontrer, il doit se fixer des objectifs et actionner des leviers d'efficacité en s'appuyant sur une vraie culture du résultat.

C'est pourquoi nous avons construit ce livre sur les six leviers d'efficacité qui permettent aux entreprises de construire un marketing profitable pour gagner en compétitivité. Et nous concluons ensuite en proposant une feuille de route pour mettre en œuvre ces pratiques en fonction de la taille et de la maturité de l'entreprise.

Les leviers d'efficacité marketing

- La **vision client** est la priorité numéro 1. Ce chapitre explique pourquoi et comment réconcilier le marketing avec les clients. Vous y trouverez comment mieux les connaître, comment les segmenter et comment actionner les bonnes stratégies pour les fidéliser.
- Le **plan marketing** constitue l'épine dorsale de la performance marketing. C'est le point de rencontre avec le directeur financier qui, rappelons-le, détient les cordons de la bourse. Dans cette partie, nous proposons une structure de plan marketing adaptée aux PME, et des outils pour en construire les différentes composantes : de l'analyse des marchés à la définition des objectifs, du choix des stratégies à la définition du budget de dépenses.
- La **mesure du marketing** est une question qu'il faut aborder : comment réconcilier le marketing avec les chiffres ? Puisque le problème de la mesure est le premier prétexte pour ne pas investir, il faut l'évacuer dès le départ. Le chapitre que nous y consacrons a pour but de désacraliser cette question, à la fois en donnant des exemples simples, mais aussi en proposant des formules de calcul et des solutions pour survivre au chaos des mesures digitales.
- Le **marketing international** permet d'améliorer la compétitivité à l'exportation. Dans ce chapitre, nous expliquons comment appliquer la méthode du plan marketing au périmètre international avec un zoom sur le choix des marchés. Et nous abordons rapidement quelques grands marchés d'export, qu'ils soient matures comme les États-Unis ou le Japon, ou de pays émergents comme les BRICS.
- Les **process et technologies** marketing sont les moteurs qui permettront d'automatiser les actions et de gagner en efficacité : comment réconcilier le marketing avec le directeur informatique ? Ce chapitre permet de faire le point sur la multitude de technologies qui existe à l'ère du digital et explique comment formaliser les process marketing pour pouvoir ensuite construire le système d'information du marketing.
- Le **lancement de produits** est l'une des principales stratégies de croissance des entreprises. C'est pourquoi nous lui avons