

LE MARKETING DE LA START-UP

Auteur : Michel Badoc

HEC – ICAME, Stanford University,
Professeur au groupe HEC, conseiller international
Avec la collaboration d'Elodie Badoc, ESC Rouen

Éditeur : Editions d'organisation

Date de parution : 2000

Volume : 302 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Au cours de la période récente, les « start-up » étaient évaluées en fonction soit de critères financiers, soit de la personnalité des créateurs - dirigeants. L'actualité marquée par de nombreux « flop down » démontre à tous les acteurs économiques qu'elles sont soumises aux mêmes lois économiques que les entreprises traditionnelles... Et, en conséquence, qu'il est impératif qu'elles maîtrisent parfaitement le marketing !!

Bien que le terme « start-up » fasse penser au secteur des technologies de l'information et de la communication, Michel Badoc retient une approche plus large : PME en création / développement quel que soit le secteur d'activité. **Son ouvrage consiste en une synthèse des concepts, principes élémentaires et démarches traditionnelles du marketing.** Facile à lire, il présente des contenus « basiques » avec, une certaine recherche de leurs spécificités pour une entreprise en création. La facilité de lecture est renforcée par de nombreux schémas et par une rubrique « à retenir pour agir » située à la fin de chaque chapitre (concepts essentiels ou points clés dans une optique opérationnelle).

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

- Quatre parties, 13 chapitres, 37 « encadrés ». Les encadrés, très variés, proposent soit des situations d'entreprises, soit des précisions sur un concept ou une démarche spécifique, soit des « mini cas »...
- Bibliographie thématique.

Idées principales

L'introduction souligne la nécessité de maîtriser le marketing pour une start-up. Dans cette optique, deux exemples sont assez présentés de façon détaillée:

- une menuiserie artisanale devenue un empire industriel en moins de 30 ans,
- un étudiant devenu « baron d'entreprise » sur Internet en moins de 3 ans.

Dès le premier chapitre (« le marketing : un concept incontournable pour assurer le succès d'une start-up »), les caractéristiques générales du marketing (état d'esprit, démarche, savoir-faire) sont rappelées. Le marketing de la start-up a pour finalité de trouver des solutions permettant d'apporter un gain à chaque acteur de la chaîne de valeur (clients, intermédiaires, créateur de l'entreprise). Le dirigeant doit adopter un état d'esprit marketing (anticipation et réponse aux besoins et attentes des clients) et non un état d'esprit « fabricant » (orienté fabrication ou organisation interne). L'auteur souligne toutefois que le marketing n'est pas une panacée : ses techniques et outils sont coûteux alors que les moyens des start-up sont généralement limités. Les composantes du marketing de la start-up sont présentées en fin de chapitre : connaissance du marché (notamment identification des segments), élaboration d'un plan simple (objectifs, moyens d'actions cohérents avec les orientations et les ressources), coordination des actions opérationnelles (marketing mix).

La première partie (« connaître pour mieux décider : la politique d'information » ; chapitres 2 et 3) est centrée sur la connaissance des marchés, aussi indispensable à une start-up qu'à une grande entreprise.

La « mise en place d'une politique d'information pour une start-up » (chap. 2) reprend divers aspects traditionnels et met en valeur quelques spécificités :

- Conception d'une organisation de l'information en fonction des moyens (ex. : mise en place d'une fonction étude légère).
- Nécessité d'une approche méthodologique rigoureuse : définition des objectifs, formulation des renseignements nécessaires, détermination des sources d'information, collecte des données, étude critique de leur validité.
- Définition des informations à rechercher en différenciant d'une part les types d'informations à obtenir (quantitatives, qualitatives, par catégories de segments, etc.) et, d'autre part, les domaines de recherche (environnement, marché, distribution, prescripteurs, concurrence).
- Présentation des sources et méthodes utilisables : sources secondaires (avantages : coût faible, rapidité d'obtention), recueil d'informations directement sur le marché (rappel de la méthodologie d'une étude ad hoc), méthodes indirectes (informations pertinentes à moindre coût), enquêtes qualitatives légères (entretiens, focus group, etc.). Les moyens des start-ups étant souvent limités, les méthodes qui permettent d'obtenir des informations gratuites ou à faible coût sont mises en valeur.

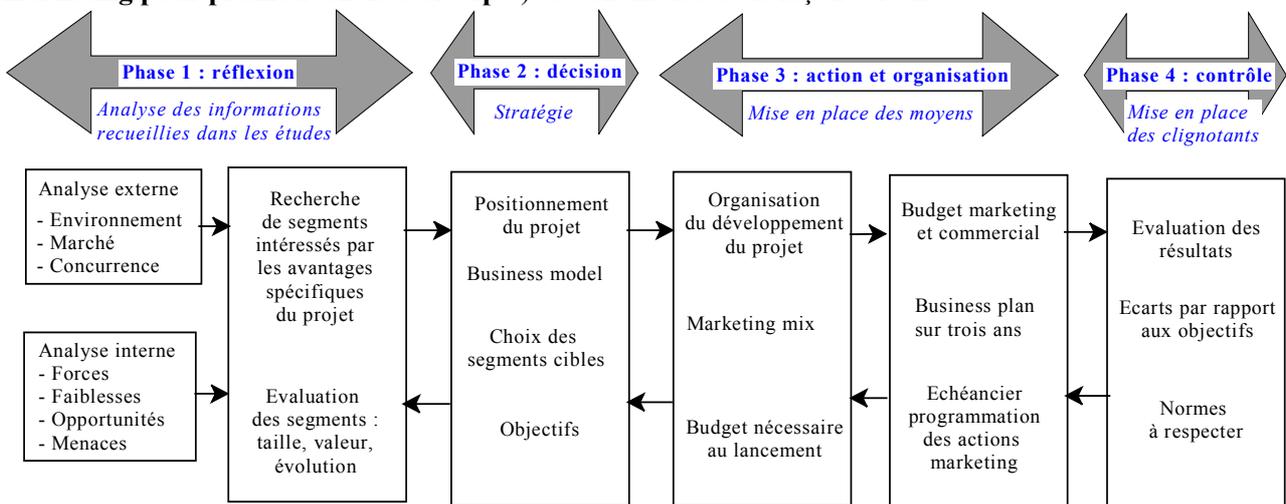
Le **chapitre 3** (« **l'utilisation de l'information par la start-up : clé de la réussite** ») souligne notamment que :

- La création et le développement d'une start-up reposent sur la recherche d'idées innovantes. Cela nécessite de recueillir des informations qui permettent d'analyser et d'anticiper les besoins des marchés.
- Pour évaluer la faisabilité marketing d'une idée, diverses informations sont nécessaires telles que le nombre de clients intéressés, le temps de réaction prévisible de la concurrence, la vulnérabilité de l'idée (risque d'offre dépassée par un produit concurrent avant d'avoir été rentabilisée), etc. Il est notamment essentiel de déterminer le marché potentiel et la rentabilité prévisionnelle. Quelques instruments de gestion de base sont rappelés : point mort, rentabilité des capitaux investis.
- L'information est indispensable pour segmenter les marchés et rechercher les clientèles cibles. Après un rappel de la notion de segmentation et des critères classiques ou plus élaborés (comportementale, ethnique, tribus), l'auteur souligne qu'une start-up doit rechercher des niches et y proposer des produits de haute qualité.

La fin du chapitre est consacrée aux bases de données marketing et commerciale : intérêts (fiabilité, gains de temps, réduction des coûts, meilleure organisation du service clients...), contenu (identification et description des clients, historique des relations, produits vendus à chaque client significatif, planification des actions commerciales, normes ou indices permettant le contrôle des réalisations et l'analyse des écarts...).

Le manque de moyens ne doit pas conduire la start-up à négliger d'élaborer un plan marketing. Celui-ci permet de prendre à l'avance un ensemble de décisions pour le futur en fonction d'une vision claire de l'avenir et des choix possibles (deuxième partie : « décider et planifier le développement de la start-up pour mieux convaincre dirigeants, collaborateurs et partenaires » ; chapitres 4 et 5). Compte tenu de sa nature, le plan marketing d'une start-up doit être simple, souple et glissant.

Le plan marketing permettant de promouvoir le projet créatif d'une start-up (**chap. 4 : « La planification marketing pour promouvoir la start-up »**) est schématisé de la façon suivante :



Les quatre phases sont commentées avec un rappel de notions de base (ex. : définition de la notion de positionnement) et des remarques spécifiques aux start-up telles que, par exemple :

- Une cible restreinte permet à une start-up de concentrer ses efforts sur un créneau limité et de lutter avec un concurrent plus important obligé de disperser ses efforts sur plusieurs marchés.
- Les objectifs sont essentiels dans le processus de planification : ils doivent guider et motiver, être réalistes et bien compris par ceux qui ont la charge de les réaliser.
- Le marketing mix, cohérent avec la stratégie, regroupe des politiques interdépendantes et cohérentes. Son efficacité générale dépend de celle de la politique la plus faible.

L'auteur aborde ensuite divers aspects stratégiques (**chap. 5 : « Le plan marketing pour assurer l'avenir de la start-up »**). Après avoir rappelé la nécessité de dresser rapidement après le lancement de la start-up un bilan de la position sur le marché, l'auteur indique le contenu du plan marketing de développement d'une start-up : synthèse d'informations préalables (contraintes d'environnement, analyse du marché actuel, prévisions, forces et faiblesses de la start-up et de ses concurrents), propositions de décisions stratégiques (choix des créneaux de développement, objectifs et cibles), mise en œuvre des moyens (marchéage, calcul des coûts et business plan, échéanciers des actions), éléments de contrôle. Une méthodologie de diagnostic très classique est indiquée : **matrice SWOT** (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) synthétisant forces / faiblesses, opportunités / menaces. Selon Michel Badoc, la définition d'une stratégie de développement ou d'un « business model » pour une start-up, peut faire appel aux modèles d'analyse stratégique. Il rappelle donc les caractéristiques des approches du Boston Consulting Group ou d'Igor Ansoff.

Le marketing opérationnel de la start-up est abordé dans la troisième partie (« mettre en œuvre le marketing de la start-up ») avec encore une fois un mélange d'éléments de base et d'aspects spécifiques aux start-up.

Une start-up étant souvent mono-produit (au moins au début), la politique de produit est essentielle (**chap. 6 : « promouvoir et développer la politique de produits et de services dans la start-up : de l'idée créatrice à la mise en œuvre »**). Le dirigeant de start-up, souvent un bon technicien qui se lance par intuition dans la création d'un produit, ne doit pas négliger l'approche marketing car elle permet d'aboutir à la meilleure adéquation possible entre le produit et les besoins. L'auteur aborde aussi le cycle de vie du produit : définition, rappel des phases, caractéristiques du marketing mix lors des différentes phases avec rappel des stratégies alternatives principales susceptibles d'être mises en œuvre (ex. : choix entre « haut de gamme » ou pénétration lors de la phase de lancement ; stratégie de développement des marchés ou de développement de la gamme en phase de maturité).

La politique de prix d'une start-up ne présente guère de spécificités par rapport aux éléments traditionnels (**chap. 7 : « fixer un prix de vente acceptable et attractif pour les produits et services de la start-up »**). Sont ainsi abordés successivement : enjeux (prix trop élevé = mévente ; prix trop bas = mauvaise image), éléments extérieurs à prendre en compte (élasticité de la demande par rapport au prix, concurrence), notion de prix psychologique, autres contraintes (réglementation, objectifs de vente, cohérence avec le positionnement, etc.).

L'auteur aborde ensuite les enjeux et les caractéristiques de base d'une politique de distribution (**chap. 8 : « choisir et créer un dispositif de distribution pour la start-up »**). Sont notamment traités :

- Les notions de canal direct, court, long et les avantages apportés par le recours aux intermédiaires.
- Le choix des canaux : critères externes (ex. : marché, segmentation, environnement), critères internes (ex. : objectifs, moyens financiers, possibilités de production et de stockage, etc.).
- Les caractéristiques de la franchise, forme de distribution bien adaptée aux start-up en raison des possibilités de développement rapide qu'elle offre (investissements moindres, réduction du risque, responsable d'unités commerciales plus motivés...).
- L'intérêt et les modalités d'implantation à l'étranger car les marchés extérieurs sont d'importantes sources d'innovations pour une start-up.

Dans le chapitre 9 (« De l'organisation commerciale au marketing direct »), après avoir souligné que le coût d'une force de vente se situe en 5 et 15 % du chiffre d'affaires (contre 4 % en moyenne pour la communication), l'auteur aborde plusieurs aspects traditionnels :

- Rôles, tâches, fonctions du commercial dans une start-up : lien privilégié entre la start-up et son marché (faire connaître et adapter l'offre aux besoins des clients ; transmettre des informations sur le marché à l'entreprise), vendre, résoudre les problèmes des clients, prospecter, etc.
- Méthodologie de recrutement et de sélection des commerciaux : définition du type de commerciaux nécessaire (fonction des objectifs, des caractéristiques des produits ou services, du marché, des concurrents...), élaboration d'une grille de sélection, recherche des candidats (contacts avec BTS, écoles de vente professionnelles, petites annonces, etc.), convocation des candidats et sélection.
- Nécessité d'organiser le travail des commerciaux (notamment définition d'objectifs), de les former, de les motiver notamment en les intégrant à l'entreprise et en leur proposant un système de rémunération doté de diverses qualités (combinaison fixe et variable, régularité des revenus, récompense des efforts exceptionnels, impartialité au sein de l'équipe, simplicité) et, enfin, de les contrôler à partir de données quantitatives (liées au taux d'activité : ventes réalisées, commandes prises...) ou qualitatives (qualité des rapports, intégration à l'entreprise...).
- Intérêt du marketing direct comme appui à la vente.

Michel Badoc aborde ensuite la communication (**chap. 10 : « communiquer avec des moyens limités dans une start-up »**). Il souligne que la communication publicitaire ne doit pas être réservée aux grandes entreprises : elle peut être très utile aux start-up en développement à condition de l'envisager comme une technique professionnelle à mettre en œuvre avec rigueur. Les éléments développés sont notamment :

- Le rôle important de la communication publicitaire pour développer une bonne image de marque, facteur d'attraction pour les clients et moyen essentiel pour réduire la vulnérabilité face aux grandes entreprises.
- La notion de communication mix : importance de la cohérence de la communication avec le produit, le service, le prix, la distribution, l'image de marque, la publicité, la promotion des ventes, etc.
- La méthodologie d'élaboration d'une campagne publicitaire : fixation des objectifs, choix de la cible, des axes de communication, de la création publicitaire, des médias et supports, pré-test de la campagne, contrôle de l'action.
- L'entente et la confiance nécessaires entre la start-up et son agence de communication pour que la campagne soit réussie.

La fin de la 3^{ème} partie (**chap. 11 : « la qualité : atout maître pour le succès de la start-up »**) souligne qu'un dirigeant de start-up doit, dès le départ, mettre en place une politique de qualité avec une triple finalité : améliorer la satisfaction des clients (et fidéliser), augmenter la productivité (qualité concerne tous les collaborateurs), diminuer les coûts. Cette politique implique une véritable stratégie et des moyens adaptés. Sa mise en place nécessite plusieurs phases : diagnostic, définition de la stratégie qualité, conception des actions à mettre en œuvre, élaboration d'un budget, contrôle des résultats. Selon Michel Badoc, le e-marketing rend la politique de qualité encore plus essentielle en raison de la vitesse de diffusion des problèmes rencontrés par les internautes.

Selon l'auteur, le développement d'Internet remet en cause les applications classiques du marketing et oblige à une mutation tant au niveau des concepts que des moyens mis en œuvre. C'est l'objet de la dernière partie de l'ouvrage (« le marketing de la start-up confronté à Internet »).

Le début du **chapitre 12 (« Internet : véritable révolution industrielle pour les start-up et le marketing »)** effectue un bref rappel de l'origine et du développement d'Internet, source importante de création de start-up au cours des années récentes. L'auteur analyse l'impact d'Internet comme facteur de mutation du marketing :

- Créer des produits en fonction des désirs ou attentes des consommateurs n'est pas efficace car celui-ci est incapable d'exprimer un besoin pour des produits qu'il ne connaît pas et qu'il est incapable d'imaginer. Il faut un marketing créatif et réactif appelé « **marketing créatique** » (Arnaud Dufour) ou « **marketing aventurier** » (JJ Reichenmann) caractérisé par :
 - une veille technologique et une analyse des comportements des consommateurs systématiques,
 - des décisions fondées sur l'évaluation et le développement des compétences technologiques,
 - la priorité donnée à l'observation d'échantillons d'utilisateurs (visualisation en ligne, analyse des forums de discussion, etc.),
 - un marketing de l'offre.

L'auteur souligne qu'Internet, associé aux systèmes d'information marketing et aux bases de données, remet en question le marketing de masse. Il offre la possibilité de réaliser du « sur-mesure de masse » ou du marketing « one to one » sous la forme d'une approche relationnelle personnalisée. Le client peut, en temps réel, bénéficier d'une offre sur mesure. Il est aussi possible d'adapter offres et actions commerciales à la valeur prévisionnelle estimée de chaque client (« **life time value** » ou **Espérance Mathématique de Marge** – EMM).

Les conséquences d'Internet sur le marketing sont importantes (chap. 13 : « Internet au service du marketing de la start-up »). Globalement, il s'agit d'un outil de communication puissant qui améliore les approches commerciales en apportant ubiquité, instantanéité, réduction des coûts, mondialisation, interactivité, etc. Michel Badoc rappelle les raisons pour lesquelles Internet a été utilisé principalement en marketing B2B (équipement des entreprises, portails thématiques, rationalité de la prise de décision...) et souligne que le succès en B2C dépend de l'audience et de divers facteurs généraux... Il insiste sur l'impact d'Internet :

- Action commerciale plus efficace : fidélisation induite par des relations régulières interactives, accroissement du trafic des points de vente, développement rapide de la notoriété et de l'image à moindre coût...
- Amélioration du marketing mix :
 - Produit : faire connaître rapidement à un coût réduit les avantages spécifiques du produit, personnaliser l'offre, répondre aux attentes en temps réel...
 - Prix : proposer le règlement électronique, tarification inversée (ex. : fixation d'un prix par le client lors d'une recherche de fournisseurs, regroupements de clients).
 - Distribution – vente : répercuter aux clients la valeur récupérée grâce à la vente directe, communiquer plus facilement avec le réseau de distribution, proposer des formations personnalisées (e-learning), etc.
 - Communication : créer une image de marque et développer une communication mondiale à moindre coût, privilégier l'interactivité, permettre un accès facile à l'information, etc.

En conclusion, Michel Badoc indique que la mise en place du e-marketing dans une start-up doit être harmonisé avec l'ensemble du marché. Il souligne aussi la nécessité d'analyser les conséquences sur l'ensemble des dimensions du fonctionnement de l'entreprise (information, technologie, moyens humains, logistique...). Dans cette optique, des recommandations tirées d'un ouvrage d'Arnaud Dufour (« Internet et la vente ») sont rappelées.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	++	Ouvrage facile à lire avec de nombreux exemples permettant d'illustrer un cours d'ACC ou de mercatique. Quelques mini cas d'entreprise sont aussi utilisables comme exercices (ex. : prix psychologique dans le chapitre 7).
	BTS commerciaux	+	
Pour la préparation à un concours	Capet	-	Un rappel des éléments de base du marketing sous une forme assez simple.
	Agrégation	--	Le lecteur « chevronné » n'apprendra pas grand chose. Il risque même d'être déçu en ce qui concerne l'analyse des spécificités du marketing d'une start-up.
Pour la culture générale		-	