

CHAPITRE 2

Essai de modélisation du calcul de l’empreinte marketing et de l’espérance de vie d’une PME

Gilles LECOINTRE

*Directeur scientifique des Universités de L'Économie PME
Chargé d'enseignement et de programme à l'ESSEC
Président-Directeur Général du groupe ICF-Intercessio*

Résumé

L'essai proposé a pour ambition de poser les principes d'un modèle d'expérimentation qui serait à même d'appréhender et d'estimer *a priori* (selon un modèle probabiliste) l'espérance de vie d'une PME indépendante.

Il part du principe de réalité selon lequel toute entreprise naît et meurt de la présence et de l'absence de clients. Entre ces deux moments, la PME cherche à survivre puis à se développer à travers une double lutte contradictoire pour attirer à elle des prospects et repousser ses concurrents hors de son territoire de marché.

Le modèle décrit propose une formalisation de ce « jeu de gagne-terrain » dont l'objectif est d'enraciner l'« empreinte marketing » de l'entreprise, c'est-à-dire son identité singulière, son génome. Il s'appuie,

dans le choix et la définition des variables retenues, sur les études déjà réalisées et opératoires en matière d'évaluation d'entreprise (cf. modèle VALENTIN® in « J'évalue mon entreprise » chez Gualino éditeur).

Introduction

– Le client au cœur du dispositif

Dans la presse économique mais aussi dans le monde académique, on s'intéresse beaucoup aux entreprises de croissance, on surveille de près la courbe de créations des « jeunes pousses », et on a les yeux de Chimène pour tout ce qui touche les NTIC (nouvelles technologies).

Mais *a contrario*, alors qu'il s'agit pourtant de l'immense majorité du tissu entrepreneurial et social, on fait peu de cas des PME « normales ». Et, en particulier, celles qui, sur longue période, réussissent à maintenir leur activité et leurs emplois.

Ce sont ces entreprises-là qui constituent la base, la véritable armature des économies territoriales. Il est donc utile de les considérer avec respect et d'en comprendre le « business model » pour paraphraser le jargon utilisé pour les « belles entreprises ».

Qu'est-ce qui fait, en définitive, que des affaires indépendantes, ayant développé des activités traditionnelles sur un territoire parfois limité, survivent ? Malgré l'usure du temps qui érode leur combativité de l'intérieur, malgré l'évolution de la concurrence et les crises économiques qui viennent saper de l'extérieur leurs fondements, elles restent debout parfois sur plusieurs générations. Pourquoi ?

Poser cette question, c'est une façon de s'interroger sur les facteurs principaux qui interagissent sur la pérennité des entreprises. Autrement dit, pour durer, que convient-il de faire ? La première réponse qui vient de façon naturelle à l'esprit est la suivante : une entreprise dure autant que ses clients lui font confiance. Les entreprises pérennes seraient donc celles qui mettent au cœur de leur préoccupation, « le client ». Être avant tout au service du client, ce n'est ni nouveau, ni original, mais ce n'est pas si évident que cela quand on constate par ailleurs que beaucoup de grands groupes se sentent obligés aujourd'hui de faire de cet engagement une priorité affichée de leur politique.

Le client doit être mis au cœur du dispositif, soit, mais comment ? C'est la bonne et seule véritable question. Comment les PME indépendantes font-elles pour « marquer » leur territoire de telle façon que leur zone de chalandise ne s'effrite pas ?

– Les mécanismes de la captation de clientèle

Dans la genèse de la construction d'une base clients il y a un aspect originel fondamental : le positionnement et l'attractivité du produit vendu qui vont déclencher le désir et l'acte de consommation. Dans cette relation qui s'établit entre l'entreprise et son prospect se noue un lien unique et particulier qui rapproche l'une à l'autre. Plus ce lien est bijectif (les besoins du client trouvant une réponse unique dans l'offre du fournisseur), plus l'acte d'achat est intense. On peut parler dans ce cas d'une forte affinité au sens marketing.

Mais cette attractivité, cette intensité, ne suffit pas à expliquer la durabilité de la relation, la volonté de rester client. Il faut y ajouter la notion de proximité, celle qui reflète la connivence. Cette autre qualité se construit dans le temps et traduit la véritable « distance » qui sépare le client et son fournisseur. Ainsi, plus la distance est faible et plus l'intensité se maintient à son niveau de départ, plus le « couple » dure.

Malheureusement pour l'entreprise, elle n'est pas seule sur son territoire de jeu et le bel équilibre qui l'unit à ses clients peut à tout moment être rompu par l'action de la concurrence.

Le contre-feu à mettre en place consiste donc à utiliser tous moyens pour bouter les prédateurs éventuels hors de portée de nuire. Il convient de les maintenir à distance, par l'ensemble des outils marketing susceptibles de protéger le cocon à l'intérieur duquel l'entreprise se doit d'enfermer les besoins de ses clients. Telle est la deuxième dimension d'une stratégie de pérennisation d'une entreprise indépendante.

– La juste mise à distance des clients et de la concurrence, véritable enjeu de la pérennité

Une entreprise qui existe depuis longtemps est connue de son « milieu » de vie. Elle a une réputation bien établie. En fait, à y regarder de plus près, elle inscrit une véritable « empreinte » sur son territoire de chalandise, une espèce de génome de son identité singulière. Cette empreinte peut être appréhendée par bien des critères : les marques commerciales, la notoriété

té, l'image de qualité et de sérieux, la quantité et la qualité d'attachement des clients, la spécificité des produits, la barrière d'entrée installée contre les concurrents...

En tous les cas, si l'empreinte est profonde et « enracinée », l'entreprise a de fortes chances de déjouer l'épreuve du temps.

Attirer la clientèle et repousser la concurrence telle est bien le passage obligé qui conduit l'entreprise à la pérennité. Il y a d'un côté une force centrifuge de conquête qui repousse le plus loin possible les limites extérieures de la zone d'influence de l'entreprise et de l'autre, une force centripète qui cherche, en sens inverse, à contraindre l'entreprise à se recroqueviller sur elle-même. À un moment donné un équilibre se crée et définit la part de marché de l'entreprise. Mais cet équilibre n'est pas durable, il est remis en question tous les jours.

L'objet de la présente réflexion est de tenter de modéliser ce double jeu de forces d'attraction et de répulsion dont les distances et les intensités respectives vont induire la capacité d'une entreprise à être vivante longtemps.

1. La définition théorique d'un modèle d'empreinte marketing

Comment, abstraitement, peut-on traduire la « formule » d'interactions qui s'exercent entre toutes les forces qui contribuent à agrandir le périmètre de l'entreprise, et celles qui luttent pour l'objectif contraire ?

1.1 Les variables en jeu

Notre objectif consiste à expliquer et à « dimensionner » de façon objective la zone d'influence marketing d'une entreprise indépendante. Nous faisons ensuite l'hypothèse que la configuration de cette zone a pour principales variables explicatives, d'une part la capacité d'attraction et de captation de l'entreprise vis-à-vis de ses prospects possibles et d'autre part, la capacité de la concurrence à venir contrarier ce projet vis-à-vis de ces mêmes prospects.

Nous souhaitons par ailleurs rendre compte du fait que chaque force en présence est représentée par un double vecteur avec d'un côté la « longueur » du lien reliant les acteurs et de l'autre, l'intensité (la tension) de ce lien.

Par cette représentation, on veut traduire le phénomène observé dans la vie physique selon lequel plus un lien est court et tendu, plus l'effet de levier (en l'occurrence la pérennisation de la relation) est important.

1.2 Le modèle théorique

Soit **EM** l'empreinte marketing d'une PME sur sa zone de chalandise

D la variable désignant la distance (l'éloignement) entre acteurs

I la tension du lien entre acteurs

cl les clients

co la concurrence

t la variable représentant le temps

f la fonction qui décrirait le type de relation mathématique reliant EM aux autres variables

On peut poser :

$$EM(t) = f \left[\alpha \cdot \frac{I(\text{cl})}{D(\text{cl})}, \beta \cdot \frac{D(\text{co})}{I(\text{co})} \right] (t)$$

On pourrait illustrer ce modèle par exemple par une relation linéaire simple du type :

$$EM(t) = \alpha \cdot \frac{I(\text{cl})}{D(\text{cl})}(t) + \beta \cdot \frac{D(\text{co})}{I(\text{co})}(t) + \delta$$

Cette relation indique que :

- l'empreinte marketing d'une entreprise dans le temps, à un instant t, est une fonction (à spécifier par un ajustement économétrique de type linéaire ou non) de deux variables principales ;
- la première de ces variables caractérise l'étroitesse de la relation nouée avec les clients ;
- la seconde variable caractérise la capacité d'éloigner la concurrence de ces mêmes clients ;
- chacune de ces deux variables est composite en intégrant d'une part la distance entre les acteurs et d'autre part, l'intensité de leur relation ;
- la force de la relation client est inversement proportionnelle à la distance séparant client-entreprise et proportionnelle à l'intensité de cette relation ;

- la capacité de l'entreprise à faire reculer la concurrence est proportionnelle à la distance qu'elle parvient à maintenir et inversement proportionnelle à l'intensité de cette force repoussoir.

2. La description du modèle explicatif

Une fois le principe de la relation théorique posé, il est primordial de détailler les variables explicatives et leurs interactions possibles.

À cet égard il faut signaler que, même si le modèle proposé en est au stade de l'hypothèse, le choix et la nature de ses différentes composantes n'est pas le fait du seul « hasard raisonné », mais le résultat de l'observation minutieuse du comportement des entreprises sur des échantillons conséquents, notamment au moment de leur transmission (cf. le modèle VALENTIN® décrit dans le livre « J'évalue mon entreprise » chez Gualino éditeur).

La plupart des variables décrites ci-après ont déjà fait l'objet de mesures dans un cadre de recherche différent (celui de la conceptualisation d'un modèle opératoire d'évaluation d'entreprise).

Chacune des variables retenues sera présentée avec son nom, sa signification et sa cotation

2.1 Les variables de captation et de proximité de la clientèle

À travers ce type de variables nous souhaitons décrire tout ce qui, dans la politique produit, dans la relation commerciale, dans l'approche marketing et dans l'organisation du personnel, a une influence sur la manière dont l'entreprise capte et retient ses clients.

2.1.1 Celles qui traduisent la distance entre l'entreprise et ses clients

Ces variables mesurent la façon dont l'entreprise établit une relation de proximité avec sa clientèle. L'objectif est de donner au consommateur l'illusion qu'il appartient à l'entreprise ; il en fait partie intégrante et il n'y a plus de distance qui l'en sépare. Plus la variable mesurée a une cotation faible, plus grande est la proximité entre l'entreprise et ses clients.

**ESSAI DE MODÉLISATION DU CALCUL DE L'EMPREINTE MARKETING
ET DE L'ESPÉRANCE DE VIE D'UNE PME**

Affinité produit / besoin du client	Cotation
Mesure la proximité des fonctionnalités du produit par rapport aux besoins exprimés par les clients ; c'est le degré d'« accrochage » du client aux produits de l'entreprise.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produit sur mesure 2. Customisation à partir socle standard 3. Standard avec quelques options 4. Le même produit pour tous

Notoriété Produits	Cotation
Mesure la connaissance spontanée du client par rapport aux marques et produits de l'entreprise ; plus les produits sont connus, plus ils sont proches des prospects et clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marques leaders 2. Marques connues mais non leaders 3. Il existe des marques mais pas connues 4. Il n'existe pas de marque propre

Distance réseau commercial /client	Cotation
Mesure la façon dont l'entreprise appréhende le service commercial ; plus les commerciaux de l'entreprise sont attachés statutairement à leur employeur, plus leur discours « colle » à celui de l'entreprise, et plus la « distance » au client est faible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le réseau commercial est constitué de vendeurs salariés exclusifs 2. Le réseau commercial est constitué de vendeurs indépendants exclusifs 3. Le réseau commercial est constitué de « multicartes » 4. La relation commerciale est globalement sous-traitée à une autre société distributrice

Étroitesse du contact client	Cotation
Mesure la distance entre le représentant commercial de l'entreprise et son client dans la présentation et la négociation du produit ; plus le contact est direct et personnalisé entre le vendeur et son client plus étroite sera la relation.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contact direct et personnalisé 2. Vente en magasin avec un vendeur « anonyme » 3. Vente en VPC, en ligne 4. Vente groupée

La place du service client	Cotation
Mesure le degré de mobilisation du personnel autour du service client ; plus l'organisation de l'entreprise est « customer oriented », meilleure est la proximité avec ses clients.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La satisfaction client est une priorité affichée formellement par la direction, traduite dans la politique produit, le marketing et l'esprit du personnel 2. L'orientation client est un objectif mais n'est pas organisée 3. Le client est un acteur parmi d'autres 4. Les clients sont gérés avant tout administrativement et ne sont pas prioritaires

2.1.2 Celles qui traduisent la tension positive du lien entreprise-clients

Ces variables mesurent la façon dont l'entreprise s'arrange pour « tendre » le lien qui l'attache à sa clientèle. Elles traduisent l'intensité de la relation. L'objectif est de donner au consommateur le sentiment qu'il ne peut se passer des produits de l'entreprise ; il en devient « addict ». Plus la variable mesurée a une cotation forte, plus grande est la tension positive qui rapproche l'entreprise et ses clients.

Répétitivité acte d'achat	Cotation
Mesure la fréquence d'achat du client ; plus le taux de contact par an est élevé plus intense et forte est la relation.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moins de 1 fois par an 2. 1 fois par an 3. Plusieurs fois par an 4. Plusieurs fois par mois

Indispensabilité produit / besoin du client	Cotation
Mesure la dépendance du client par rapport à la disponibilité du produit (soit parce qu'un manque induit une rupture de production dans la chaîne du client, soit parce que le produit doit être maintenu pour continuer de fonctionner) ; plus la dépendance est élevée plus la tension de la relation l'est aussi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. On peut se passer du produit sans problème 2. On souhaite ne pas en manquer 3. L'absence du produit crée une tension forte 4. Le client ne peut pas vivre sans le produit

Pression publicitaire	Cotation
Mesure l'intensité de l'exposition des clients au marketing de l'entreprise ; plus la pression est forte plus les produits sont « top of mind » chez les clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moins de 5 % du CA dépensé en communication 2. De 5 % à 10 % 3. De 10 à 15 % 4. Plus de 15 %

2.2 Les variables d'éloignement de la concurrence

À travers ce type de variables nous souhaitons décrire tout ce qui, dans le savoir faire de l'entreprise, dans la qualité intrinsèque de ses produits, dans sa politique de prix ou de différenciation, crée des barrières à la concurrence et protège son empreinte marketing.

2.2.1 *Celles qui traduisent la distance entre l'entreprise et ses concurrents*

Ces variables mesurent la façon dont l'entreprise organise et repousse les limites des frontières avec la concurrence. Elles traduisent sa mise à distance. L'objectif est d'empêcher les compétiteurs de s'installer et de venir mordre sur le terrain d'opération de l'entreprise. Plus la variable mesurée a une cotation forte, plus grande est la capacité de résistance de l'entreprise à sa concurrence.

Surface de frottement clients	Cotation
Mesure l'armure que représente la dispersion des clients vis-à-vis d'une attaque en prédation de la concurrence ; plus le nombre de clients est important, moins l'entreprise est fragilisée par une attaque de la concurrence	<ol style="list-style-type: none"> 1. il y a au plus 10 clients 2. il y a de 10 à 100 clients 3. il y a de 100 à 1 000 clients 4. il y a plus de 1 000 clients

Partage du marché	Cotation
Mesure la distribution du marché entre les différents concurrents ; moins il y a de concurrents, plus la position de l'entreprise est significativement forte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plus de 100 compétiteurs sur la zone d'action de l'entreprise 2. 10 à 100 compétiteurs sur la zone d'action de l'entreprise 3. Le marché est oligopolistique 4. Il y a position de monopole (niche)

Compétence distinctive du produit	Cotation
Mesure l'originalité (spécificités) du produit et de ses fonctionnalités par rapport à ceux de la concurrence ; plus le produit est « unique en son genre », meilleure est la protection de l'entreprise ; cette compétence distinctive peut correspondre en outre à la disposition de brevets, de licences, de droit de distribution exclusive, d'innovations...	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le produit est « banal » 2. Il présente quelques points forts meilleurs que la concurrence 3. Il est très original 4. Il est unique

Complexité produit	Cotation
Mesure les barrières à l'entrée que représentent les difficultés à élaborer le produit final proposé au consommateur ; plus il y a d'étapes de « fabrication » plus il est difficile de « reproduire » le produit et de venir le concurrencer.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le produit est vendu en l'état où il est acheté 2. Le produit subit au plus deux transformations 3. le produit est le résultat de nombreuses étapes de transformation simple 4. Le produit est le résultat d'une succession d'étapes de fabrication nombreuses et complexes

Solidité organisationnelle	Cotation
<p>Mesure la capacité de résistance de l'entreprise aux aléas du marché et de l'économie ; plus l'organisation est décentralisée, dotée de procédures, moins elle dépend d'une seule personne et mieux elle résistera aux « accidents » de la conjoncture et aux assauts de la concurrence pour la déstabiliser.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'entreprise repose sur une seule tête (intuitu personae / autocratie) 2. Le savoir faire de l'entreprise repose sur 2 ou 3 personnes mais il n'existe pas de procédures 3. L'entreprise dispose d'au moins un cadre par grande fonction et il existe des procédures de travail informelles 4. L'entreprise est de type « démocratique » (décentralisée avec des procédures)

Indépendance et résistance financière Long terme	Cotation
<p>Mesure la capacité de l'entreprise à financer son développement à long terme et à préserver son indépendance, notamment vis-à-vis d'une concurrence hostile ; la part des capitaux propres sur le total du bilan est un bon indicateur.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un ratio capitaux propres / total bilan de moins de 10 % 2. Un ratio compris entre 10 % et 25 % 3. Un ratio compris entre 25 % et 40 % 4. Un ratio supérieur à 40 %

Indépendance et résistance financière Court terme	Cotation
<p>Mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses besoins d'exploitation ; plus cette capacité est grande moins la concurrence est capable d'affaiblir l'entreprise (en faisant pression sur les prix, sur les délais de règlement clients et fournisseurs) ; le volume de la trésorerie totale (VMP + disponibilités) par rapport au chiffre d'affaires constitue un bon indice.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une trésorerie insuffisante (< 5% du CA) 2. Une trésorerie faible comprise entre 5 % et 10 % du CA 3. Une trésorerie confortable comprise entre 10 % et 20 % du CA 4. Une trésorerie excédentaire supérieure à 20 % du CA

2.2.2 *Celles qui traduisent la tension négative du lien entreprise-concurrents*

Ces variables mesurent l'intensité du combat avec la concurrence. Plus l'âpreté de cette bataille est forte, plus l'entreprise doit consacrer d'énergie à endiguer les assauts extérieurs qui en résultent et plus elle s'affaiblit. L'objectif est donc de réduire cette tension. Plus la variable mesurée a une cotation forte, plus intense est le combat avec la concurrence et plus l'entreprise est susceptible d'être déstabilisée.

**ESSAI DE MODÉLISATION DU CALCUL DE L'EMPREINTE MARKETING
ET DE L'ESPÉRANCE DE VIE D'UNE PME**

Rapport de force avec la concurrence	Cotation
Mesure la taille relative des concurrents les plus gênants pour l'entreprise ; plus les compétiteurs sont « petits » par rapport à l'entreprise, moins ils sont dangereux.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les concurrents sont des PME plus petites 2. Les concurrents sont des PME de taille équivalente 3. Les concurrents sont des grosses PME indépendantes 4. Les concurrents sont des grands groupes internationaux cotés

Élasticité prix	Cotation
Mesure la sensibilité des clients au facteur prix ; plus l'élasticité au prix est faible, meilleure est la résistance de l'entreprise à une attaque de la concurrence à travers une négociation sur le prix.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Très faible : les clients ne sont pas prêts à changer de fournisseur pour une différence de prix jusqu'à 20 % 2. Faible : les clients ne changeront pas pour une différence de l'ordre de 10 % 3. Moyenne : il y a un risque de perte clients pour une proposition de 5 % à 10 % inférieure 4. Forte : toute proposition de baisse de prix fait changer le client de fournisseur

Capacité de marger	Cotation
Mesure la faculté de l'entreprise de pratiquer des marges importantes ; quand la concurrence est faible, il est possible de pratiquer des prix élevés ; la marge est donc un indicateur de l'intensité de la lutte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. $REX / CA > 20 \%$ 2. REX / CA compris entre 10 % et 20 % 3. REX / CA compris entre 5 % et 10 % 4. $REX / CA < 5 \%$

Sensibilité à la fuite des cerveaux	Cotation
Mesure l'attractivité des « hommes clés » de l'entreprise et la volonté de la concurrence de les séduire ; plus les hommes clés représentent un facteur de succès décisif sur le marché et plus l'agressivité de la concurrence à les faire venir est grande, plus l'entreprise est en position de fragilité.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il n'y a pas d'hommes clés, tout le monde est remplaçable 2. Il y a des hommes clés mais ils sont attachés fortement à l'entreprise 3. Les hommes clés seront sensibles à la concurrence mais resteront à condition de faire les efforts de salaire nécessaires 4. Les hommes clés sont très courtisés et ne sont pas attachés à l'entreprise

3. *L'étape suivante : la vérification expérimentale et l'approche d'un modèle de prévision de l'espérance de vie des PME*

Maintenant que nous avons spécifié notre modèle théorique, il nous reste l'essentiel du chemin à parcourir par la vérification expérimentale de nos hypothèses.

En outre, nous devons passer par les étapes d'investigation suivantes :

- prélever un échantillon représentatif de PME in boni et parallèlement un autre panel d'entreprises en difficulté ;
- adresser à ce double échantillon un questionnaire permettant de mesurer les valeurs des variables listées dans le modèle ;
- déterminer les variables (ou les associations de variables) qui discriminent le mieux ces deux groupes ;
- repérer les variables (ou les associations de variables) dont les valeurs évoluent dans le temps en fonction de l'âge de l'entreprise ;
- ajuster une fonction mathématique susceptible de quantifier la valeur de l'empreinte marketing et d'être corrélée à l'âge de l'entreprise ;
- se servir de cette fonction pour prévoir la pérennité (l'espérance de vie) probable des PME.

Beau programme ?