

L'APPLICABILITÉ DU CONCEPT MARKETING EN PME MANUFACTURIÈRES : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Jean-Luc HERRMANN*

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Metz (France)

RÉSUMÉ

Cette communication tente de contribuer à la progression de la connaissance sur l'applicabilité du concept marketing en PME. Elle débute par une recension de la littérature existante qui conduit à un triple constat d'inexistence d'un véritable courant de recherche, de cadre conceptuel marqué par le modèle de la grande entreprise, et d'approche méthodologique basée sur des manifestations plus ou moins formelles.

Le développement suivant s'attache à présenter les orientations adoptées par notre recherche en réponse à ce triple constat critique. Cette recherche est exploratoire, positive et empirico-inductive. Le développement d'un cadre conceptuel adapté nécessite un double effort de définition. Au sens où nous l'entendons, la mise en oeuvre du concept marketing correspond au triptyque "effort d'information sur le marché-prise en compte de l'information collectée sur le marché dans l'action-implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise". La réflexion menée sur les PME débouche sur quatre caractéristiques spécifiques, chacune doublée d'une certaine diversité : une dimension modeste, une direction personnalisée, une structure peu formalisée et un environnement subi. L'élaboration d'un cadre méthodologique adapté est quant à elle menée dans le contexte privilégié du développement de produits en PME manufacturières, l'opérationnalisation prenant la forme d'une double approche quantitative et qualitative.

Le troisième développement donne lieu à la présentation des résultats empiriques, d'abord ceux de l'approche quantitative, puis ceux relatifs à l'approche qualitative. Ils supportent l'idée que la mise en oeuvre du concept marketing, au triple sens où elle a été définie, est possible dans le contexte spécifique des PME.

Les apports de la recherche apparaissent in fine à la fois d'ordre conceptuel, méthodologique et opérationnel, alors que ses limites ouvrent d'importantes voies de recherche additionnelles.

* Jean-Luc HERRMANN a soutenu en décembre 1995 sa thèse de doctorat nouveau régime préparée sous la direction du Professeur Jean-Claude GILARDI à l'Université de Nancy 2. Il enseigne à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Metz et à l'Institut Commercial de Nancy (ICN). Il est membre du Centre d'Etudes Supérieures et de REcherche en Management (CESREM) de l'Université de Metz. Adresse professionnelle : Institut Universitaire de Technologie, Département Techniques de Commercialisation, Ile du Saulcy, 57 000 Metz (France), tél. : 87 31 51 70, fax : 87 31 51 72.

Mots clés : mise en oeuvre du concept marketing, PME, processus de développement de nouveaux produits, approche quantitative, approche qualitative.

Introduction

Le rôle socio-économique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les pays industrialisés est considérable, et l'évolution de ces dernières années ne semble que contribuer à l'accroître (X. GREFFE, 1984, P.A. JULIEN, 1994). Parallèlement, la place accordée aux PME par la Recherche en Sciences de Gestion ou en Economie, est toujours loin d'être à la mesure de ce rôle socio-économique. Si la dernière décennie s'est accompagnée d'une évolution favorable, celle-ci ne permet pas d'effacer le retard accumulé. La thématique du marketing n'échappe pas à cette situation déficitaire de la connaissance acquise (C.D. DAVIS et al., 1985, J.H. THOMPSON, 1987, P.L. DUBOIS et al., 1992).

Ce constat nous amène à formuler une double interrogation : les PME, du fait peut-être de certaines spécificités, échapperaient-elles au vaste champ d'application que recouvre actuellement le concept marketing ? Ou, de façon opposée, par delà d'éventuelles spécificités, en feraient-elles naturellement partie, au point de prohiber tout effort de recherche dans ce domaine ? C'est dans ce constat, et la double interrogation qu'il induit, que notre recherche doctorale a trouvé son origine (J.L. HERRMANN, 1995). Son objectif général était d'apporter une contribution à la progression de la connaissance sur un terrain apparemment peu exploré, et pourtant d'importance : la mise en oeuvre du concept marketing en PME. La question principale de la recherche¹ a dès lors été formulée comme suit : est-il possible de mettre en oeuvre le concept marketing dans le contexte spécifique des PME ? De façon corollaire, comment les PME s'y prennent-elles ? Quelles sont leurs pratiques, leurs "façons de faire" ?

Cette communication s'attache précisément à rapporter cette partie centrale de notre thèse de doctorat. De la revue critique de la littérature existante (1) découlent les orientations retenues dans notre recherche (2), elles-mêmes suivies de la présentation des résultats empiriques (3). Un regard synthétique sur les apports, limites et prolongements de notre travail, conclut notre exposé.

¹ Précisons que l'approfondissement de cette question principale s'est traduit par une réflexion sur l'existence de facteurs (appelés "facteurs de différence") à l'origine de comportements plus ou moins marketing. En référence à la littérature antérieure, mais aussi aux spécificités identifiées des PME, nous avons privilégié l'étude de l'influence possible de certaines caractéristiques du dirigeant, des objectifs de l'entreprise et de la prégnance de l'environnement. Par ailleurs, le rapprochement de la plus ou moins forte mise en oeuvre du concept marketing par les PME, avec leurs performances, a été recherché. Le soubassement de la philosophie marketing prônée depuis plus d'une trentaine d'années n'est autre, en effet, que l'obtention de performances plus élevées (pour ces autres parties de la recherche, voir J.L. HERRMANN, Contribution à la connaissance de la mise en oeuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nancy 2, décembre 1995, pp. 352-480).

1. Recension de la littérature existante

La revue critique de la littérature existante sur la mise en oeuvre du concept marketing en PME conduit à porter un triple constat : l'inexistence d'un véritable courant de recherche (1.1), un cadre conceptuel marqué par le modèle de la grande entreprise (1.2), et une approche méthodologique basée sur des manifestations plus ou moins formelles (1.3).

1.1. Inexistence d'un véritable courant de recherche

Plusieurs éléments sous-tendent cette affirmation :

- le petit nombre de recherches empiriques dénombrées avec à peine une quarantaine de travaux, majoritairement publiés au cours de la dernière décennie, dont seulement quatre recherches francophones (M. MARCHESNAY, 1988, P.L. DUBOIS, 1979, J. LORRAIN et al., 1990, E. CHERON et F. CHEYSSIAL, 1992). Rares sont les chercheurs dont les travaux sur la mise en oeuvre du concept marketing en PME s'inscrivent dans la durée² ;

- l'hétérogénéité conséquente des travaux empiriques recensés, tant du point de vue de l'interrogation principale avec des travaux s'attachant à étudier les pratiques marketing des PME de façon générale³, pour d'autres se focalisant sur certaines facettes spécifiques⁴, que sur le plan de diverses caractéristiques méthodologiques comme le domaine d'activités, la taille ou l'âge des entreprises étudiées⁵. Cette double diversité réduit le nombre de résultats comparables et capitalisables sur la mise en oeuvre du concept marketing ;

- le défaut de travaux plus théoriques relatant des réflexions conceptuelles ou des états de la littérature. Les écrits dont l'objet est constitué de réflexions d'ordre conceptuel ou méthodologique sur le champ de recherche et ses spécificités sont à notre connaissance

² D.J. CARSON de l'Université d'Ulster, de même que G.E. HILLS et R.W. LAFORGE de l'Université de l'Illinois, constituent de ce point de vue des exceptions.

³ cf. par exemple P.L. DUBOIS (1979), D.M. GARDNER (1983), J. KINSEY (1987), M. MARCHESNAY (1988) ou F. MEZIOU (1991).

⁴ comme les pratiques d'études du marché (avec par exemple B. SCHLEGELMILCH et al., 1986), de planification marketing (avec notamment les travaux de D.J. CARSON), de développement de produits nouveaux (avec par exemple l'étude de A. LEHTIMÄKI, 1991), de communication (cf. F. CHERON et F. CHEYSSIAL, 1992), ou encore de distribution (S.M. HILL et K.J. BLOIS, 1989).

⁵ Certains travaux se limitent à une activité bien précise, comme la fabrication de composants électroniques (D.A. BOAG et A. DASTMALCHIAN, 1988). D'autres s'intéressent à l'ensemble des PME manufacturières (cf. par exemple D. FORD et T.P. ROWLEY, 1979). D'autres études enfin, ne font aucune distinction en fonction du secteur d'activités, avec des échantillons qui couvrent l'ensemble des entreprises manufacturières, commerciales ou de services; c'est par exemple le cas des travaux de D.J. CARSON. Une certaine diversité se retrouve de même au niveau de la taille ou de l'âge des entreprises étudiées. Il est impossible de dégager une quelconque tendance générale. Certains distinguent les petites entreprises (moins de 50 salariés), voire les très petites entreprises (moins de 10 salariés), alors que la majorité des études couvre des plages de variation plus importantes, sans qu'il soit pour autant possible de donner une fourchette réellement représentative. Signalons encore que certains auteurs s'en tiennent à une indication qualitative ("petite" ou "moyenne"), alors que d'autres restent muets sur la question. Quant à l'âge des entreprises sous étude, la plupart des travaux ne fournit pas de renseignements, laissant penser qu'aucune particularité n'intervient de ce point de vue. Remarquons cependant que quelques travaux se concentrent sur les entreprises de création récente ou en démarrage (cf. par exemple J. LORRAIN et al., 1990).

particulièrement rares dans le domaine du marketing en PME⁶. D'autre part, aucune véritable revue de littérature n'a pu être recensée, qu'il s'agisse d'ailleurs de la mise en oeuvre du concept marketing en général, ou de celle plus spécifique d'une de ses facettes⁷.

Ce constat d'inexistence d'un véritable courant de recherche sur la mise en oeuvre du concept marketing en PME n'est que renforcé par l'absence de références faisant réellement autorité sur le sujet. D'ailleurs la plupart des auteurs, sinon la totalité, souligne le caractère avant tout exploratoire des travaux réalisés. Conséquemment, peu de résultats convergents, voire seulement suffisamment comparables, sont disponibles sur la mise en oeuvre du concept marketing en PME. Dans ces conditions, l'orientation retenue consiste à concentrer principalement notre effort d'analyse critique de la littérature existante, sur la littérature empirique relative au questionnement de la mise en oeuvre du concept marketing.

1.2. Cadre conceptuel marqué par le modèle de la grande entreprise

Le cadre de la littérature analysée est globalement marqué par le modèle de la grande entreprise ; cette référence au modèle de la grande entreprise revêt plusieurs formes.

Elle est explicite et particulièrement nette dans le cas des travaux menés dans une perspective comparative PME/grande entreprise (R.T. HISE, 1965, C.P. McNAMARA, 1972). L'absence de véritable réflexion sur la mise en oeuvre du concept marketing, et en amont sur le concept marketing, conduit ces auteurs d'une part à s'appuyer exclusivement sur la définition du concept marketing classiquement diffusée par les ouvrages de marketing-management (orientation client, orientation profit et reconnaissance organisationnelle), et d'autre part à considérer que la mise en oeuvre de la philosophie marketing dans une entreprise se traduit par des signes tangibles. Aux interrogations que soulèvent ces orientations (par exemple, la mise en oeuvre du concept marketing donne-t-elle systématiquement lieu à des signes tangibles ? et de surcroît connus, y compris en grande entreprise ?), s'ajoute l'absence de réflexion sur la perspective comparative adoptée, dont le corollaire est une vision universelle des modalités de mise en oeuvre du concept marketing dans les entreprises. L'appréhension de la mise en oeuvre du concept marketing dans les entreprises "moins grandes" est consécutivement réalisée suivant le même modèle théorique sous-jacent que celui adopté en contexte de "grandes entreprises".

Pour d'autres travaux, cette norme de la grande entreprise est plutôt implicite. Elle peut d'abord résulter d'un effort de réflexion insuffisant sur le cadre conceptuel ; la distinction traditionnelle

⁶ L'article de C.D. DAVIS, G.E. HILLS et R.W. LAFORGE (1985) constitue de ce point de vue une exception. Intéressante, cette contribution se situe au niveau des stratégies marketing de succès, et n'est donc pas directement dans la lignée de notre problématique. En outre, si la discussion des problèmes méthodologiques posés énumère les intérêts respectifs des orientations envisageables, elle reste somme toute assez générale.

⁷ Il faut cependant remarquer l'effort, dans une optique certes un peu différente, que constitue le chapitre consacré à la fonction marketing de la PME, dans un récent ouvrage collectif (J.D. PERREAULT, in GREPME, 1994). Selon l'auteur, les chercheurs se seraient plutôt intéressés au marketing dans son ensemble, non sans considérer l'existence de différences liées au dirigeant de la PME, ou encore au stade de croissance de l'entreprise. Assez d'accord avec cette affirmation, il nous semble pour autant que le fait (ou la décision ?) de limiter les travaux sur les aspects spécifiques du marketing à quelques contributions sur "la recherche marketing" des PME, prive l'état des connaissances proposé d'apports enrichissants. Comme nous l'avons signalé ci-dessus, et même s'ils restent somme toute peu nombreux, les travaux recensés par exemple sur la planification marketing, tout particulièrement ceux menés sous l'impulsion de D.J. CARSON de l'Université d'Ulster, méritent d'être pour le moins pris en compte.

marketing stratégique/marketing opérationnel sous-tend alors la grille de lecture adoptée pour approcher la mise en oeuvre du concept marketing en PME (cf. notamment O.E. OGWO, 1987, J. KINSEY, 1987, D.M. GARDNER, 1983). Cette norme implicite de la grande entreprise peut aussi, paradoxalement, subsister malgré un effort de développement d'un cadre conceptuel spécifique ; le travail de K. MÖLLER et M. ANTILLA (1987) est de ce point de vue particulièrement caractéristique. Intéressant et original du point de vue général de la mise en oeuvre du concept marketing (cf. la notion de "marketing capability" résultant de la combinaison d'actifs humains, de marché, et organisationnels), cet effort souffre paradoxalement d'une absence de prise en compte du contexte spécifique des PME. A aucun endroit, le modèle conceptuel retenu ne fait état de la moindre caractéristique ou spécificité des PME. La même forme de travers est sensiblement rencontrée dans la contribution de D.A. BOAG (1987) à l'évaluation du système de contrôle marketing dans les entreprises en démarrage.

Au prix d'un réel effort de prise en compte de certaines spécificités des PME, quelques autres travaux sont parvenus à atténuer l'écueil de la référence au modèle de la grande entreprise, sans pour autant réussir à l'éviter totalement, ou à tout le moins suffisamment. C'est notamment le cas du travail mené par D.J. CARSON et S. CROMIE (1990), qui cherchant à cerner les pratiques de planification marketing des PME, retient un modèle qui ne distingue pas entre aspects stratégiques et opérationnels, et qui s'appuie sur un ensemble "d'ingrédients" nécessaires à tout effort de planification, aussi informel et simple soit-il.

Enfin, et ceci explique peut être en partie cette référence au modèle de la grande entreprise, la plupart des recherches recensées font montre d'une analyse critique de la littérature antérieure plutôt tronquée.

1.3. Approche méthodologique basée sur des manifestations plus ou moins formelles

Pour l'essentiel de la littérature analysée, l'approche méthodologique consiste à s'appuyer sur des manifestations plus ou moins formelles pour appréhender la mise en oeuvre du concept marketing en PME ; il s'agit en quelque sorte du corollaire méthodologique de l'empreinte conceptuelle du modèle de la grande entreprise.

La majorité des travaux adopte une approche plutôt quantitative, en ayant recours à l'administration postale ou en face-à-face d'un questionnaire constitué principalement d'items donnant lieu à des réponses nominales (de type oui/non) ou ordinales (échelles de notation). Certaines investigations (cf. R.T. HISE, 1965, C.P. McNAMARA, 1972, et R.W. BROOKSBANK, D.A. KIRBY, 1993 pour les plus caractéristiques) se focalisent largement, sinon exclusivement, sur des signes avant tout formels de la mise en oeuvre du concept marketing comme par exemple, l'existence (l'importance et le niveau de rattachement hiérarchique) d'un département marketing, d'un service "études de marché", d'un plan marketing, la réalisation d'études de marché, etc. Les autres travaux (cf. par exemple J. LORRAIN et al., 1990, C.C. REAGAN, T.A. GAVIN, 1988, R.D. TEACH, W.R. TARPLEY, 1989, J. KINSEY, 1987 ou O.E. OGWO, 1987) ont globalement recours à des signes moins formels, davantage en rapport avec les comportements des entreprises étudiées. Le recours aux signes avant tout formels n'est cependant pas toujours totalement écarté (cf. J. KINSEY, 1987, O.E. OGWO, 1987). Mais surtout, il reste que les questions et items utilisés sont encore assez peu explicites. Que font concrètement les entreprises lorsque leurs dirigeants déclarent qu'elles "évaluent les besoins des

clients" "très fréquemment" (C.C. REAGAN et T.A. GAVIN, 1988), ou accordent "énormément" d'importance à "chercher à connaître les concurrents" (J. LORRAIN et al., 1990), qui plus est lorsque ces réponses ne sont assorties d'aucun commentaire ou impression complémentaire, comme c'est le plus souvent le cas lorsque l'enquête est réalisée par voie postale ?

Si certaines des recherches précédemment mentionnées tentent de se préoccuper - au moins partiellement - des comportements des PME, par opposition aux seuls signes plus formels, ce sont incontestablement les approches plus qualitatives qui donnent davantage satisfaction de ce point de vue. Certains auteurs procèdent par entretiens qu'il est permis de qualifier de semi-directifs. Même si D. FORD et T.P. ROWLEY (1979), D.J. CARSON et S. CROMIE (1990), ou encore M. MARCHESNAY (1988) exposent des questions ouvertes, leur mise en oeuvre renvoie davantage à une logique semi-directive qu'à une logique d'interrogation directive. D'autres travaux s'appuient sur des analyses monographiques (D.J. CARSON, 1990, P.L. DUBOIS, 1979). Certes, la mise en oeuvre de telles approches plus qualitatives soulève certaines difficultés spécifiques, mais elles nous paraissent résolument conduire à des résultats moins superficiels, plus proches des pratiques marketing effectives des PME, en un mot, plus en phase avec le questionnement de la mise en oeuvre du concept marketing en PME.

2. Orientations adoptées par la recherche

A ce triple constat critique de la littérature antérieure, qui, en paraphrasant M.S. FELDMAN et G.J. MARCH (in G.J. MARCH, 1991) à propos des comportements d'information, ne peut que nous conduire à nous demander si les résultats existants ne nous en disent pas plus sur les limites de nos idées en matière de marketing, que sur les faiblesses des PME, notre recherche répond par une triple orientation : une recherche exploratoire, positive et empirico-inductive (2.1), une recherche attachée au développement d'un cadre conceptuel adapté (2.2) et d'un cadre méthodologique adapté (2.3).

2.1. Une recherche exploratoire, positive et empirico-inductive

La recherche que nous rapportons ici est exploratoire, positive et empirico-inductive. Exploratoire, en ce sens que son objectif général est plutôt "d'identifier les différentes options, découvrir les concepts importants grâce à des techniques d'interviews ou d'observation". Faisant référence à un article de G. ZALTMAN et Ch. MOORMAN (1989), A. MICALIEFF parlerait de "recherches de développement" (in A.C. MARTINET, 1990), relativement aux deux autres types de recherches qu'il distingue : "des recherches de confirmation, qui tentent de valider les options précédentes (...), et des recherches d'évaluation pour tester l'efficacité de certaines stratégies (...)".

Positive, en tant que point de passage de toute visée normative, propositionnelle, des Sciences de Gestion ; la formulation d'éventuelles recommandations, pour attendue et légitime qu'elle soit notamment chez les praticiens, requiert l'observation et la compréhension du réel. Le petit nombre de choses connues sur la mise en oeuvre du concept marketing en PME, et les faiblesses conceptuelles et méthodologiques qui les entourent, ne peuvent que nous encourager dans cette voie. A.C. MARTINET et A. SILEM (1981) ne soulignent-ils pas que le risque d'une orientation positive exagérée, leur semble "encore bien éloigné, en particulier, s'agissant de la recherche sur la gestion des PME" ? De même, plus récemment M. MARCHESNAY (in J. LABOURDETTE, 1992) a noté que ces entreprises souffrent d'un déficit chronique d'observations scientifiques.

Nous référant encore à A.C. MARTINET (in A.C. MARTINET, 1990), cette orientation positive ne saurait néanmoins être confondue avec "une attitude positiviste, pour laquelle il importe parfois davantage de "mesurer" que de savoir ce que l'on mesure, et même si l'on peut le faire", dont le corollaire pourrait être l'hyper-empirisme, caractérisé par une absence de référents d'un bout à l'autre de la recherche.

Empirico-inductive, dans le prolongement de ce qui vient d'être écrit, par opposition même si elle est réductrice (cf. O. AKTOUF, 1987, reprenant C.W. CHURCHMAN, 1971), au modèle hypothético-déductif. Il s'agit alors de partir de l'observation de faits reliés à un objet défini, pour tenter d'en induire des invariants, des différences, des relations, d'ordre plus général ; au contraire, la logique hypothético-déductive conduirait, dans la lignée du modèle poppérien, à tenter de déduire de théories existantes, des hypothèses prenant la forme de propositions empiriquement "réfutables", pour les soumettre à l'épreuve des faits réels. Il ne s'agit évidemment nullement de remettre en cause ce dernier modèle, souvent (trop ?) présenté comme la référence obligée pour pouvoir prétendre au caractère scientifique, mais d'admettre que d'autres orientations, en l'occurrence la logique empirico-inductive, peuvent a priori convenir tout autant, rejoignant, mais dans une certaine limite seulement, le "tout est bon" ("anything goes") de P. FEYERABEND (1979). Le choix ne peut faire l'économie de la considération du contexte du questionnement directeur de la recherche ; G. BACHELARD n'écrit-il pas dès 1934, "qu'un discours sur la méthode scientifique sera toujours un discours de circonstance, et qu'il ne décrira pas une constitution définitive de l'esprit scientifique"⁸ ?

2.2. Une recherche attachée au développement d'un cadre conceptuel adapté

Le développement d'un cadre conceptuel adapté au questionnement de la mise en oeuvre du concept marketing en PME, consiste à éviter le plus possible la référence plus ou moins implicite au modèle de la grande entreprise, qui de façon générale, guette les recherches sur la gestion des PME⁹. Globalement ce qui semble en cause, c'est l'assimilation des PME à des modèles réduits d'entreprises plus grandes. C'est précisément de cet écueil que cette recherche essaie de se prémunir. Il n'est alors pas question de voir dans la PME, un état transitoire d'une future grande entreprise. La vision formelle et rationnelle de l'entreprise se doit alors d'être combattue. Il importe d'éviter la recherche de structures, de systèmes ou d'outils formels, animés par décisions et actions résultant d'une rationalité illimitée. Il n'est donc point nécessaire de planifier, de croître, de structurer, ou de gérer "scientifiquement", comme le dit M. MARCHESNAY (in GREPME, 1994). La perception déficitaire, l'analyse en termes de lacunes, de manques ou pseudo-manques, trop fréquemment rencontrée chez les chercheurs s'intéressant aux PME, n'est donc pas retenue. A contrario, seule une orientation différente est susceptible de déboucher sur des grilles de lecture plus appropriées. Relativement au questionnement de la mise en oeuvre du concept marketing en

⁸ Sur ces réflexions d'ordre épistémologique, on pourra par exemple se référer à l'article du Professeur J.P. LONCHAMP (1995), "L'épistémologie en question", paru dans la livraison de janvier de la revue Etudes, qui a donné lieu à une conférence, le 26 juin 1995, dans le cadre des réunions de l'équipe de recherche de l'UFR Enseignement Supérieur du Management (ESM) de l'Université de Metz.

⁹ D'autres chercheurs relativement à d'autres domaines de la gestion, ont bien avant nous souligné ce danger de la norme plus ou moins implicite de la grande entreprise : citons par exemple A.C. MARTINET et A. SILEM (1981) à propos des systèmes d'information, M. MARCHESNAY (1994) au sujet de la stratégie, ou encore D. NEBENHAUS et P. SARNIN (1993), D. J. GARAND (1992) ou M. BAYAD et al. (1995) relativement à la gestion des ressources humaines.

PME, cette orientation différente pose selon nous, une double interrogation fondamentale incontournable :

- que signifie substantiellement la mise en oeuvre du concept marketing, bien au delà des formes qui lui sont habituellement prêtées (i.e. en grande entreprise) ?
- qu'est ce qui caractérise les PME et leur fonctionnement ?

L'affirmation de l'idée de base du concept marketing, qui consiste à porter intérêt aux besoins des individus et des organisations pour y proposer une réponse - idée présente dans de nombreuses définitions du marketing - n'écarte pas d'emblée certaines critiques, et notamment la tendance du marketing à empêcher le développement d'innovations de rupture (E.M. TAUBER, 1974, J.K. KERBY, 1972, R.C. BENNETT, R.G. COOPER, 1981), la prise en compte trop partielle de l'environnement (G.S. DAY, R. WENSLEY, 1983), la reconnaissance de la maximisation du profit comme objectif (P.F. ANDERSON, 1982), ou encore une vision trop fonctionnelle (C. GRONROOS, 1989). L'examen de ces critiques conduit à souligner la double nécessité d'une orientation stratégique du marketing, et d'une certaine maturité dans la mise en oeuvre du concept marketing. Aussi, en l'inscrivant au service de la réalisation des objectifs de l'organisation (P. KOTLER et S.J. LEVY, 1969), nous proposons de définir la mise en oeuvre du concept marketing autour du triptyque :

- effort d'information sur le marché, plus précisément sur l'ensemble des forces qui conditionnent les échanges sur le marché (cf. par exemple R.F. LUSCH, G.R. LACZNIACK, 1987, B. DUBOIS, Y. EVRARD, 1975) ;

- prise en compte de l'information collectée sur le marché dans les comportements, les actions que l'organisation va développer. Par opposition à mécanique, cette prise en compte de l'information collectée sur le marché serait contingente, devant se faire au regard des conditions environnementales dans lesquelles l'organisation évolue (cf. par exemple A.G. KALDOR, 1971, J. HOFACK, P.L. DUBOIS, 1983, G.S. SWARTZ, 1990) ;

- implication de l'ensemble du personnel de l'organisation (cf. par exemple C. GRONROOS, 1989, F.E. WEBSTER Jr., 1988, E. GUMMESSON, 1987), tant dans l'effort d'information sur le marché, que dans la prise en compte de l'information dans l'action. Cette troisième dimension renvoie en somme à deux aspects en étroite interaction : d'une part, la participation du personnel, tant à l'effort d'information qu'à la prise en compte de l'information dans les décisions et actions de l'organisation, et d'autre part, la communication au personnel, tant de l'information collectée sur le marché, que de la prise en compte de cette information.

Remarquons que cette définition est à rapprocher de celles retenues par une série de travaux récents autour de la question du développement d'une "orientation marché"¹⁰, même si quelques différences sensibles existent (J.L. HERRMANN, 1995).

Cet effort de réflexion sur la substance profonde de la mise en oeuvre du concept marketing se prolonge par une recherche des spécificités des petites et moyennes entreprises. La reconnaissance de l'hétérogénéité comme première spécificité des PME est à l'origine de l'effort

¹⁰ Pour une recension de ces travaux encouragés et soutenus par le Marketing Science Institute, voir C. CAUZENTE (1995).

significatif des chercheurs qui se sont employés à proposer des typologies en guise de grilles de lecture et de compréhension du monde des PME. Ces typologies, qui fleurissent dans la littérature depuis une petite vingtaine d'années environ, nous servent de guide pour parvenir à dégager quelques dimensions clés de l'appréhension des PME. Elles apparaissent en effet particulièrement intéressantes dans la mesure où elles respectent l'ambivalence fondamentale qui caractérise les PME : diversité-spécificité. Ainsi, par exemple, les typologies de dirigeants de PME mettent l'accent sur la place du dirigeant comme spécificité ou trait de ressemblance de ces organisations, tout en reconnaissant simultanément la diversité qui accompagne ce trait, par la distinction de plusieurs types de dirigeants. Revues dans cette perspective, les nombreuses typologies de PME recensées semblent déboucher sur l'identification de quatre pôles de spécificités :

- une dimension plutôt modeste ; le seuil de 500 salariés semble faire l'objet d'un consensus pour distinguer le monde de la PME, de celui de la grande entreprise, tout au moins en France ;
- une direction plutôt personnalisée, consacrant la place clé qu'occupe le dirigeant dans l'organisation PME ;
- une structure plutôt peu formalisée, qui se traduit par une faible spécialisation tant hiérarchique que fonctionnelle, des relations directes, interpersonnelles, orales, etc. ;
- et un environnement plutôt subi, en ce sens que les PME ne disposent pas du pouvoir, "de la capacité d'exercer une influence nette" sur l'environnement.

Remarquons que cette approche ambivalente "spécificité-diversité" rejoint les continua retenus pour définir la PME par des spécialistes du domaine comme P.A. JULIEN ou M. MARCHESNAY.

Ce double effort de définition, s'il débouche sur un champ relativement vaste, traduit notre volonté de chercher à développer un cadre conceptuel adapté à la problématique de notre recherche, qui n'est pas sans prolongements sur le plan méthodologique.

2.3. Une recherche attachée au développement d'un cadre méthodologique adapté

L'élaboration d'un cadre méthodologique adapté au questionnement de la mise en oeuvre du concept marketing en PME, et au cadre conceptuel précédemment retenu, invite à délaisser les signes plus ou moins formels, pour focaliser l'étude sur les comportements, les pratiques effectives des PME en matière de marketing. Comme le soulignent D. NEBENHAUS et P. SARNIN (1993) relativement à la gestion des ressources humaines en PME, "il ne s'agit plus d'observer d'éventuels manques, mais d'essayer d'expliquer comment les PME s'y prennent". Nous l'avons vu, cette orientation focalisée sur les pratiques, les "façons de faire" des entreprises a été adoptée par quelques travaux antérieurs. D.J. CARSON et S. CROMIE (1990), évoquent "un essai pour découvrir comment les entreprises, en réalité, font leur marketing"¹¹ ; D.J. CARSON (1990) fait encore référence à une approche "how to do it", qu'il nous semble d'ailleurs possible de déceler dans la formulation des questions ouvertes retenues dix ans plus tôt par D. FORD et T.P. ROWLEY (1979).

Le question ici discutée du choix d'une orientation méthodologique prend tout son sens au regard du cadre conceptuel retenu pour la recherche. Rappelons que ce dernier repose sur deux piliers : d'une part la définition de la mise en oeuvre du concept marketing, et d'autre part celle des

¹¹ "(...) an attempt to discover how the sample really did their marketing" (D.J. CARSON et S. CROMIE, 1990).

spécificités des PME. Ce cadre conceptuel débouche sur un champ de recherche relativement large. Indénombrables sont les pratiques susceptibles de correspondre à la mise en oeuvre du concept marketing telle que nous l'entendons ici ; particulièrement forte est l'hétérogénéité qui caractérise le monde des PME (même si quelques îlots de spécificités émergent), mais finies sont les ressources disponibles pour mener à bien la recherche.

Face à un tel dilemme, il importe d'effectuer explicitement certains choix, de sorte à éviter qu'ils ne s'opèrent implicitement, et à l'insu de la recherche. Deux décisions importantes traduisent ces choix. La première concerne la délimitation de la population de PME étudiée. La revue de la littérature antérieure montre que les travaux menés se sont plutôt focalisés sur les PME manufacturières, les PME manufacturières françaises n'ayant elles fait l'objet que de rares investigations. Notre recherche se limite dès lors à l'étude de la mise en oeuvre du concept marketing dans les PME manufacturières. La seconde décision porte sur le versant "marketing" du cadre conceptuel retenu. Notre volonté de mettre en oeuvre une investigation la plus proche possible des pratiques et "façons de faire" des entreprises, nous amène à restreindre le champ d'observation à un type de décisions et comportements marketing spécifique (P.L. DUBOIS, 1992) : le développement de produits. Ce choix s'appuie en premier lieu sur l'importance centrale du produit dans la politique marketing des entreprises en général (J.C. TARONDEAU, 1982, J.P. HELFER, J. ORSONI, 1981), et des PME en particulier (M. MARCHESNAY, 1988). Il convient ensuite de souligner que le développement de produits fait l'objet d'une littérature conséquente, alors que le domaine de l'abandon de produits est au contraire bien moins exploré (F. SALERNO, 1981, 1983, G.E. GREENLEY, B.L. BAYUS, 1994). Enfin, le développement de produits nous paraît rassembler de facto un ensemble de préoccupations qui, loin de se limiter au produit en tant que tel, couvrent des décisions concernant les autres variables du mix.

Ce choix de retenir le développement de produits comme cadre d'étude de la mise en oeuvre du concept marketing en PME, autrement dit de chercher à appréhender la plus ou moins forte mise en oeuvre du concept marketing au travers des pratiques des PME manufacturières lors du développement de produits nouveaux, pose la question de ce que signifie réellement "mettre en oeuvre le concept marketing" en termes de pratiques de développement de produits en PME manufacturières. Dans quelle mesure les modèles de développement de produits préconisés par la littérature marketing¹² (cf. par exemple J. HABIB, P. RENSONNET, 1986, J.M. CHOFFRAY, F. DOREY, 1988, BOOZ, ALLEN & HAMILTON, 1982, R.G. COOPER, 1986, G.L. URBAN, J.R. HAUSER, N. DHOLAKIA, 1987) peuvent-ils être vus comme le reflet de la mise en oeuvre du concept marketing lors du développement d'un produit nouveau en PME ? De l'évaluation critique du potentiel de ces modèles pour notre recherche, il est permis de retenir que certaines correspondances ont pu être identifiées avec le triptyque de la mise en oeuvre du concept marketing (cf. M.A. SAREN, 1984, S.J. HART, M.J. BAKER, 1994), mais que ces modèles sont empreints du modèle de fonctionnement rationnel de la grande entreprise, et de ses structures et outils formels (cf. notamment séquence d'activités et de décisions, utilisation de techniques sophistiquées, dichotomie "activités marketing versus activités techniques"). En d'autres termes, ces modèles normatifs de développement de produits apparaissent en contradiction avec les spécificités reconnues des PME, i.e. avec l'un des deux piliers du cadre conceptuel retenu.

¹² De façon synthétique, il est permis de considérer que le développement de produits tel qu'il ressort largement de la littérature marketing, correspond essentiellement à un double ensemble séquentiel d'activités et de décisions, destiné à maximiser les chances de succès du produit lors de son lancement.

Sans ignorer la littérature marketing consacrée au développement de produits, nous avons alors mené une réflexion finalisée par l'identification des principaux axes d'investigation à retenir pour appréhender la mise en oeuvre du concept marketing, au triple sens où nous l'avons définie, tout au long du développement de produits en PME. La déclinaison du triptyque marketing par rapport à trois états successivement revêtus par un futur produit nouveau - les états "d'idée", de "concept" et de "produit"¹³ - a permis de répertorier les principaux angles d'approche (tableau 1).

TABLEAU 1

Principaux axes d'investigation pour appréhender la mise en oeuvre du concept marketing lors du développement de produits en PME

| Mkg | Effort d'information sur le marché | Prise en compte de l'information collectée sur le marché dans l'action | Implication du personnel de l'entreprise |
|----------------|--|---|--|
| Etats | | | |
| idée | <ul style="list-style-type: none"> - effort d'information général sur les acteurs du marché - effort d'information dans le but spécifique de générer des idées de produits nouveaux | <ul style="list-style-type: none"> - pour l'énonciation d'idées de produits nouveaux - pour l'appréciation des idées formulées - pour orienter la collecte d'informations complémentaires | <ul style="list-style-type: none"> - participation du personnel - communication au personnel |
| concept | <ul style="list-style-type: none"> - information par rapport au développement progressif de concepts - recherche des réactions des acteurs du marché à l'égard des concepts développés | <ul style="list-style-type: none"> - pour le développement progressif de concepts - pour l'appréciation des concepts développés - pour orienter la collecte d'informations complémentaires | <ul style="list-style-type: none"> - participation du personnel - communication au personnel |
| produit | <ul style="list-style-type: none"> - information par rapport au développement progressif de produits - recherche des réactions des acteurs du marché à l'égard des produits développés | <ul style="list-style-type: none"> - pour le développement progressif de produits - pour l'appréciation des produits développés | <ul style="list-style-type: none"> - participation du personnel - communication au personnel |

Pour opérationnaliser cette approche de la mise en oeuvre du concept marketing en PME, nous recourons à une investigation mixte, cherchant à profiter des avantages respectifs des deux

¹³ Relativement à l'état "d'idée", l'état de "concept" est plus avancé ; comme le notent J.M. CHOFFRAY et F. DOREY (1988), "un concept de produit est une description verbale ou visuelle, aussi précise que possible, de ce que pourrait être le produit et son positionnement", "(...) et de la promesse qu'il constitue pour un groupe particuliers d'utilisateurs", ajoute J.J. LAMBIN (1989). L'état de "produit" apparaît avec le caractère tangible du futur produit nouveau ; nous considérons qu'il couvre l'ensemble des réalités successives entre le premier prototype et l'offre commerciale qui sera finalement mise en marché.

orientations quantitatives et qualitatives¹⁴. L'opérationnalisation s'est finalement traduite par deux phases¹⁵ :

- une phase initiale plutôt quantitative, répondant au souci de réaliser une étude suffisamment vaste pour faire face à l'hétérogénéité qui caractérise les PME. Les données sont issues de trois questions, une par état successivement revêtu dans le temps par un futur produit nouveau (une question pour l'état "d'idée", une pour l'état de "concept", et une pour l'état de "produit"). Ces trois questions portent sur le développement d'un produit nouveau particulier, récemment commercialisé, en l'occurrence celui perçu par l'entreprise comme le plus important pour sa compétitivité. Cette orientation apparaît plus appropriée à la proximité recherchée avec les "façons de faire" des PME, que celle qui consisterait à se référer au développement de produit en général. Précisons que certains axes d'investigation présentés précédemment s'accommodent particulièrement mal d'une opérationnalisation par questionnaire, et ne sont donc pas pris en compte lors de cette première phase. En fait, les questions développées tentent d'appréhender deux des trois dimensions de la mise en oeuvre du concept marketing : l'effort d'information sur le marché et l'implication du personnel de l'entreprise. Ces questions, composées chacune de plusieurs items, ont été administrées à un échantillon de 55 PME manufacturières issues du panel d'entreprises lorraines mis en place par l'Institut Commercial de Nancy (ICN - Université de Nancy 2) avec le soutien du Conseil Régional de Lorraine ;

- une phase qualitative, destinée à permettre l'étude plus approfondie de situations-types, à tout le moins identifiées comme telles à l'issue de la première phase. Pour y parvenir, nous optons pour la conduite d'entretiens semi-directifs au cours desquels nous demandons aux dirigeants interviewés de faire le récit du développement du produit étudié dans le cadre de la phase quantitative initiale (récit enregistré à l'aide d'un magnétophone). Conformément aux principes de la non-directivité, les thèmes listés par le guide d'entretien utilisé n'ont été introduits que lorsque le dirigeant interviewé ne les avait pas abordés spontanément, ou pour les approfondir. Ces thèmes couvrent cette fois l'ensemble des dimensions théoriques identifiées initialement pour approcher la mise en oeuvre du concept marketing, et l'ensemble des axes d'investigation y correspondant dans le cadre du développement de produits en PME manufacturières (cf. supra tableau 1). Ce dispositif qualitatif se focalise sur les deux groupes de PME les plus opposés du point de vue de l'orientation marketing, tels que mis en évidence par la phase quantitative initiale.

3. Résultats empiriques

3.1. Les résultats de l'approche quantitative

L'étude empirique de l'effort d'information sur le marché et de l'implication corollaire du personnel à partir des pratiques de développement d'un produit nouveau (cf. les deux dimensions du triptyque marketing opérationnalisées dans le cadre de cette étape initiale) permet de souligner l'existence d'une certaine variabilité au sein des PME de l'échantillon. Ces différences ont été progressivement synthétisées pour finalement se traduire par l'identification de trois niveaux relatifs (faible/moyen/fort), d'une part de l'effort d'information, et d'autre part de l'implication du

¹⁴ cf. O. AKTOUF (1987, pp. 191-195), J. BRABET (1988) ou encore J. GIRIN (in A.C. MARTINET, 1990).

¹⁵ Pour une présentation détaillée de l'ensemble des modalités de mise en oeuvre (données, échantillon, traitement des données) et des limites de chacune de ces deux phases, cf. J.L. HERRMANN (1995, pp. 218-242).

personnel¹⁶. Il devient alors possible, par le croisement de ces deux dimensions du triptyque marketing, de présenter une classification des entreprises interrogées en fonction de leur degré de mise en oeuvre du concept marketing (cf. tableau 2).

TABLEAU 2
Typologie en cinq groupes de PME selon le degré de mise en oeuvre du concept marketing au cours du développement d'un produit nouveau

| Mise en oeuvre du concept marketing | Faible implication du personnel | Moyenne implication du personnel | Forte implication du personnel | Ensemble |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------|
| Genèse d'information faible | -- 12 entreprises | - 2 entreprises | 2 | 16 |
| Genèse d'information moyenne | - 8 entreprises | = 9 entreprises | + 3 entreprises | 20 |
| Genèse d'information forte | 1 | + 6 entreprises | ++ 12 entreprises | 19 |
| Ensemble | 21 | 17 | 17 | 55 |

Comme l'indique ce tableau, en laissant de côté les trois entreprises atypiques (deux plus une), il est permis de proposer une typologie distinguant cinq groupes de PME ordonnés selon leur degré de mise en oeuvre du concept marketing¹⁷. La mise en évidence d'une telle typologie montre tout d'abord qu'il semble possible, tout au moins dans une certaine mesure, de mettre en oeuvre le concept marketing en PME. Les pratiques d'un peu plus d'une PME interrogée sur cinq, témoignent d'une orientation marketing plutôt forte. La mise en oeuvre du concept marketing ne semble donc pas faire partie des mythes de la PME ; elle constitue selon nous une réalité, dont il convient de tenir compte, dans un sens ou dans l'autre, pour les dirigeants d'entreprise comme pour leurs conseillers-prescripteurs au sens large du terme. Cette typologie ordonnée tend

¹⁶ Le traitement synthétique des données recueillies s'est traduit par la mise en évidence progressive de situations contrastées, dont la comparaison a nécessité le recours à des tests non-paramétriques d'homogénéité de populations indépendantes (tests de Wilcoxon-Mann-Whitney et de Kruskal-Wallis). L'ensemble des traitements statistiques a été effectué à l'aide du logiciel SAS (Statistical Analysis System).

¹⁷ Précisons que la partition des PME de l'échantillon présentée au tableau 2 correspond aux résultats fournis par l'application d'un algorithme de classification ascendante hiérarchique (algorithme de WARD), aux coordonnées des points-entreprises dans le premier plan factoriel issues d'une analyse factorielle des correspondances multiples du tableau comportant, en ligne, les 55 entreprises de l'échantillon, et, en colonne, deux variables ("effort d'information sur le marché" et "implication du personnel") composée chacune de trois modalités (faible/moyen/fort).

également à souligner l'existence d'un continuum de situations, par opposition à une vision dichotomique "marketing versus non-marketing".

Comment se traduit alors une forte orientation marketing lors du développement d'un produit nouveau, tout au moins relativement aux autres groupes de la typologie, et au groupe le plus opposé en particulier ?

Sur le plan premièrement de l'effort d'information sur le marché en tant que tel, il apparaît que la genèse d'idées à l'origine du futur nouveau produit est largement nourrie par la recherche d'information sur la concurrence, les suggestions des clients, les rapports de la force de vente, la consultation de la presse professionnelle et le recours à différents organismes publics, parapublics ou privés. De même, des réunions de clients, de vendeurs ou d'autres personnes comme des personnels techniques notamment, sont davantage organisées à cette fin. De telles pratiques de recueil d'information primaire se répètent lors de l'avancement du projet vers le lancement commercial. Toutes les PME les plus marquées par l'orientation marketing cherchent alors à un moment ou à un autre, à connaître les réactions des acteurs du marché (en particulier de leurs clients), en organisant des réunions de clients, en participant à des salons professionnels ou en mettant à disposition d'un ou de plusieurs clients, un prototype.

En ce qui concerne deuxièmement l'implication du personnel, force est de constater des niveaux plus élevés tant sur le plan de la participation à l'effort d'information sur le marché, que de la diffusion de l'information collectée. Les différents types de personnels (vendeurs, personnels techniques et autres personnels commerciaux) prennent en effet davantage part à l'effort d'information sur le marché. De même, l'information rassemblée leur est plus largement diffusée. Seul le dirigeant de l'entreprise échappe à ce double constat ; il apparaît incontournable, tant sur le plan de la participation que de la diffusion de l'information recueillie.

Mais l'essai de description des pratiques "marketing" des PME, tout comme de façon plus générale, le supposé caractère continu de la mise en oeuvre du concept marketing, ne peuvent que renvoyer aux limites dont souffrent les résultats de cette première approche plutôt quantitative. La principale interrogation porte sur le degré de correspondance existant entre le phénomène théorique étudié et les manifestations empiriques appréhendées au cours de cette première étape quantitative de l'opérationnalisation. Tout d'abord, l'instrument de mesure utilisé ne couvre pas l'ensemble des dimensions théoriques de la mise en oeuvre du concept marketing ; la "prise en compte de l'information collectée sur le marché dans l'action" n'a notamment fait l'objet d'aucune opérationnalisation lors de cette phase initiale. En outre, l'imposition à l'interviewé d'un cadre de réponse préformé et standardisé, et la quasi-absence d'éléments d'appréciation de la qualité des pratiques déclarées, soulèvent la question de la profondeur de l'information recueillie. Enfin, la démarche suivie pour synthétiser les données recueillies nous a conduit à opérer certains regroupements, qui sont à leur tour à l'origine de nouvelles limites.

3.2. Les résultats de l'approche qualitative

Compte tenu de ces limites, il est apparu raisonnable de restreindre la deuxième étape d'essence plus qualitative, à l'étude des deux groupes de PME les plus opposés du point de vue de la mise en oeuvre du concept marketing. Les résultats présentés concernent dès lors respectivement six et sept entreprises issues des douze entreprises que compte chacun des deux groupes de "PME

marketing" et de "PME non-marketing"¹⁸. Les récits des développements de produits correspondants, recueillis par entretiens semi-directifs, ont été soumis à une analyse de contenu¹⁹, dont les résultats sont synthétisés ci-après.

Eu égard premièrement à l'effort d'information sur le marché, les "PME marketing" font montre d'une ouverture plus large et plus développée sur le marché pour alimenter la genèse d'idées de produits nouveaux. Les pratiques ne se limitent pas à l'écoute occasionnelle des clients immédiats et des concurrents, mais prennent la forme d'un véritable effort d'information sur les clients immédiats et non-immédiats, les concurrents directs et indirects, d'éventuels prescripteurs ainsi que sur divers autres acteurs du marché. Cette détermination à s'informer sur le marché qui caractérise les entreprises du groupe "marketing", tout au moins relativement, ressort tout au long du développement du futur produit. Elles recherchent activement - à un moment ou un autre, voire à plusieurs -, et selon des modalités variées, les réactions des clients (immédiats ou non) et des prescripteurs à l'égard de leur futur nouveau produit. Mais le contraste s'avère probablement plus fort au niveau du recueil plus diffus et latent à la fois, d'informations variées mais ô combien utiles à l'avancement progressif du projet vers le lancement commercial. C'est l'ensemble de telles pratiques qui incontestablement, est révélateur de l'existence d'une logique d'information sur le marché au sens où nous l'avons défini.

Cette logique d'information sur le marché, plus marquée dans les entreprises du groupe "marketing", est directement à l'origine de l'opposition qui caractérise la deuxième dimension du triptyque de la mise en oeuvre du concept marketing, la prise en compte de l'information du marché dans l'action de l'entreprise. Il semble en effet que la genèse des décisions et actions des entreprises étudiées soit guidée par l'information collectée sur le marché. Qu'il s'agisse de la formulation d'idées de produits nouveaux, de leur appréciation dans la perspective de la progression du processus de développement, du développement progressif d'un prototype, de la détermination du prix de vente, ou de l'élaboration d'actions sur le plan de la communication ou de la distribution du futur nouveau produit, nous retrouvons une logique de prise en compte de l'information collectée sur le marché. Eu égard au contexte d'écoute du marché plus marqué qui règne dans les entreprises du groupe "marketing", l'action de ces entreprises semble corollairement se révéler davantage sous-tendue par l'information du marché.

Il nous reste à considérer, troisièmement, le niveau d'implication du personnel qui caractérise les pratiques recensées, tant du point de vue de l'effort d'information sur le marché, que de celui de la prise en compte de cette information dans l'action. Indépendamment de chacune de ces deux dimensions de la mise en oeuvre du concept marketing, il apparaît, dans les entreprises du groupe "marketing", que :

- le dirigeant fait preuve d'une véritable volonté de participation, notamment relativement à l'effort d'information sur le marché,
- les personnels investis de responsabilités prennent davantage part à la genèse des décisions sous-jacentes à l'action de l'entreprise, même si le dirigeant conserve le dernier mot,

¹⁸ Toutes les entreprises des deux groupes les plus opposés ont été contactées par téléphone en vue d'obtenir une entrevue avec leur dirigeant.

¹⁹ Pour une description détaillée des modalités de mise en oeuvre de l'analyse de contenu effectuée, cf. J.L. HERRMANN (1995, pp. 237-240).

- d'autres personnels, comme les vendeurs ou les personnels techniques, semblent généralement davantage parties prenantes.

Au total, l'approche plus qualitative de la mise en oeuvre du concept marketing dans le cadre du développement d'un produit valide globalement l'opposition issue des résultats de l'approche initiale plus quantitative. Outre cette validation de l'applicabilité du concept marketing en PME, l'approche qualitative apporte une représentation plus approfondie des pratiques correspondant à la mise en oeuvre du concept marketing en PME. Au delà de l'hétérogénéité qui les caractérise, il apparaît que d'un côté, les entreprises sont frappées d'une certaine inertie à l'égard de leur marché, alors que de l'autre, sont rencontrées des entreprises plutôt pro-actives de ce point de vue. Cet approfondissement des pratiques marketing des PME semble également montrer que la mise en oeuvre du concept marketing peut demeurer très informelle. Qu'il s'agisse de l'effort d'information sur le marché, ou de la prise en compte de cette information dans l'action, le caractère très informel des pratiques rencontrées tout au long du développement de produit se doit d'être souligné. Cet approfondissement des pratiques marketing en PME attire enfin l'attention sur l'importance du rôle du chef d'entreprise du point de vue de la mise en oeuvre du concept marketing. Dans plusieurs entreprises du groupe "marketing", le rôle catalyseur du patron se ressent ; certains responsables interrogés l'évoquent même explicitement ("l'appui du patron") en référence, par exemple, à l'intérêt de diffuser plus ou moins largement dans l'entreprise, certaines informations du marché.

Bien que cette seconde approche plus qualitative ait été menée dans la perspective de dépasser les limites de l'approche initiale plus quantitative, il convient à présent de porter un regard critique de ce point de vue pour en mesurer plus justement les apports.

Comme indiquées précédemment, les limites de la phase quantitative peuvent être regroupées autour de deux problèmes essentiels, dès lors que sont laissées de côté celles consécutives à la démarche retenue pour synthétiser les données : d'une part le fait que l'instrument de mesure développé ne couvre pas l'ensemble des dimensions théoriques de la mise en oeuvre du concept marketing, et d'autre part les interrogations quant à la profondeur et la portée de l'information recueillie. Du point de vue du premier problème soulevé, il importe tout d'abord de noter que toutes les dimensions du triptyque de la mise en oeuvre du concept marketing ont fait l'objet d'une opérationnalisation dans le cadre de cette seconde phase qualitative. De même, la nature qualitative de cette seconde étape et plus précisément le récit semi-directif du développement de produit sous-étude a permis de fait l'opérationnalisation de l'ensemble des axes d'investigation correspondant aux trois dimensions du marketing dans le cadre plus spécifique du développement de produit en PME. Quant au cadre d'étude restrictif que constitue le développement de produit dans la perspective d'extrapoler les résultats à l'ensemble de l'entreprise, il nous semble que la portée d'un certain nombre d'éléments de résultats dépasse le contexte du développement de produit. Le caractère fortement informel des pratiques de développement de produit rencontrées, nous apparaît aussi rappeler l'intrication qui existe en PME, entre le développement de produit et les comportements de gestion en général de l'entreprise. Eu égard à ce premier pôle de limites, le bilan global paraît plutôt positif, d'autant plus que le caractère convergent des résultats sur les trois dimensions marketing contribue à en asseoir la validité.

La problème de la profondeur et de la portée de l'information colligée se décomposait plus précisément suivant deux interrogations. Face à la première, il convient de noter que la non imposition à l'interviewé du cadre préformé d'un questionnaire, s'avère a posteriori résolument

favorable au recueil d'informations nous rapprochant davantage des "façons de faire" des PME en matière de marketing. D'ailleurs le fait d'être en mesure d'en souligner le caractère fortement informel et hétérogène n'en constitue-t-il pas la meilleure preuve ? Pour autant, nous n'ignorons pas l'intervention du chercheur, qui faisant parler l'interviewé, infléchit le discours de ce dernier. Mais c'est plutôt une autre intervention du chercheur que nous souhaitons exprimer, celle de l'analyse et de l'interprétation de l'information recueillie, rejoignant la seconde interrogation relative à la qualité des pratiques observées. Certes, la phase qualitative fournit par nature des éléments qualitatifs d'appréciation de ces pratiques ; les résultats rapportés sont là pour en témoigner. Il reste cependant que, conjugués à la nature elle-même complexe des dimensions marketing, tant l'hétérogénéité des situations observées, que le caractère informel des pratiques, rendent l'interprétation et notamment l'appréciation de la qualité des "façons de faire" particulièrement délicate. Ce constat est d'ailleurs à l'origine de la réflexion développée en conclusion, sur de nouvelles voies pour approfondir la connaissance de la mise en oeuvre du concept marketing en PME.

Conclusion

Au terme de cet exposé consacré à l'applicabilité du concept marketing en PME, il importe de chercher à dégager les principaux apports, mais aussi les limites et donc les prolongements envisageables.

Les apports se situent sur trois plans. Sur un plan conceptuel tout d'abord, c'est la réflexion sur le sens profond de la mise en oeuvre du concept marketing, par delà les plus classiques signes formels, qui apparaît comme le principal apport. L'investigation empirique menée dans un tel cadre supporte l'idée que la mise en oeuvre du concept marketing, au triple sens où elle a été définie, est possible dans le contexte spécifique des PME, et qu'elle n'implique pas inconditionnellement le développement de structures et d'outils formels. Au delà du fait de soulever la question importante des conditions et des limites de l'informel, cette contribution met d'ores et déjà l'accent sur la dimension culturelle du marketing au détriment en quelque sorte de sa dimension plus technique ; plus que d'application de l'approche marketing, c'est d'intériorisation d'une véritable philosophie de management dont il devient alors davantage question.

Délaisser les signes formels pour se focaliser autant que possible sur les pratiques, les "façons de faire" des PME ; tel a été le mot d'ordre méthodologique adopté et apporté par cette recherche. Le développement d'une approche destinée à appréhender les trois dimensions de la mise en oeuvre du concept marketing en PME à travers leurs pratiques effectives dans un domaine particulier, en l'occurrence le développement de produits, semble constitutif d'une contribution méthodologique originale relativement à l'ensemble des travaux antérieurs.

Enfin, sur un plan opérationnel, des implications sont en mesure d'être énoncées à l'égard de deux types d'acteurs : les dirigeants de PME et les organismes de formation. Les résultats présentés sur les pratiques marketing des PME étudiées, mais aussi toute la réflexion en amont qui les sous-tend, apportent aux dirigeants un éclairage significatif sur ce que peut signifier la mise en oeuvre du concept marketing en PME, tout particulièrement dans le cas du développement de produits. Pour les organismes de formation au sens large, notre recherche souligne notamment que la mise en oeuvre du concept marketing en PME n'implique pas le développement d'outils et de systèmes

formels, ce qui équivaut en quelque sorte à une remise en cause de la plupart des pratiques de consultation ou de formation dans le domaine du marketing en PME. C'est toute la problématique de la formation à la mise en oeuvre du concept marketing en PME qu'il importe de reconsidérer.

Ces apports souffrent cependant de limites qui, dans une perspective d'avancée de la connaissance, ouvrent ipso facto autant de voies de prolongements. Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, la principale limite qui subsiste à l'issue de l'investigation menée dans le cadre de cette recherche, tient à la difficulté d'appréciation des "pratiques" observées. Cette difficulté nous paraît renvoyer à la complexité intrinsèque au triptyque de la mise en oeuvre du concept marketing, que reflètent bien les trois questions suivantes :

- dans quelle mesure les pratiques d'information d'une PME sur le marché, correspondent-elles à l'effort d'information "théorique", c'est-à-dire commandé par la mise en oeuvre "idéale" du concept marketing ?

- dans quelle mesure les pratiques d'information d'une PME sur le marché telles que nous les appréhendons, sont-elles constitutives d'un réel effort d'information, générateur d'informations pertinentes pour l'action, par opposition à une simple accumulation de données ?

- dans quelle mesure notre approche conceptuelle et méthodologique n'est-elle pas encore trop marquée par la séquence classique information-->action, dont on connaît par ailleurs le caractère réducteur ?

Sur le plan conceptuel, la progression de la connaissance nous paraît appeler désormais un approfondissement de l'effort de définition de la mise en oeuvre du concept marketing. En partant de la réflexion menée dans le cadre de cette recherche, il pourrait alors s'agir de chercher à mieux intégrer l'extrême complexité intrinsèque au triptyque de la mise en oeuvre du concept marketing. Les quelques éléments qui sous-tendent les interrogations soulevées à ce propos, apparaissent comme autant de clés d'entrée dans une telle réflexion. Le corollaire méthodologique nous semble résolument consister en la conduite d'études en profondeur, destinées davantage encore à comprendre les comportements marketing, i.e. les processus d'information, d'action, et d'implication du personnel sous-jacents, mais aussi les représentations mentales des dirigeants qui accompagnent ces processus. Dans le prolongement de la démarche méthodologique adoptée dans cette recherche, il nous paraît, par exemple, possible d'envisager l'étude plus approfondie de quelques cas-types en ayant recours à des méthodes telles que l'observation participante. Les comportements observés pourraient peut-être même être interprétés relativement à une forme d'étalon de mesure de la mise en oeuvre du concept marketing, prenant en compte autant que faire se peut les spécificités contextuelles de chaque cas étudié, et développé au fur et à mesure de l'opération d'observation. De telles études permettraient par ailleurs de recouper les pratiques relatives à un type de comportement marketing, en l'occurrence le développement de produits, par d'autres "façons de faire" concernant d'autres décisions marketing. Enfin, la perspective de travaux plus fins qu'elles représentent, donnerait concomitamment la possibilité de mieux prendre en compte l'hétérogénéité, par exemple en termes de taille et d'activités, qui caractérise le monde des PME, et qui amplifie incontestablement la difficulté d'appréciation des pratiques marketing.

Bibliographie

- AKTOUF O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- ANDERSON P.F. (1982), "Marketing, strategic planning and the theory of the firm", *Journal of Marketing*, vol. 46, spring, pp. 15-26
- BACHELARD G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, Presses Universitaires de France, Paris
- BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D., SARNIN Ph. (1995), "Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises", *Gestion 2000, Management et Prospective*, janvier-février, pp. 95-108
- BENNETT R.C., COOPER R.G. (1981), "The misuse of marketing : an american tragedy", *Business Horizons*, november-december, pp. 51-61
- BOAG D.A., DASTMALCHIAN A. (1988), "Market Vulnerability and the design and management of the marketing function in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 26, Iss. 4, pp. 37-43
- BOAG D.A. (1987), "Marketing control and performance in early-growth companies", *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 365-379
- BOOZ, ALLEN & HAMILTON (1982), *Management of new products for the 1980's*, New-york, Booz, Allen and Hamilton Inc.
- BRABET J. (1988), "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?", *Recherche et Applications Marketing*, vol. III, n°1, pp. 75-89
- BROOKSBANK R.W., KIRBY D.A. (1993), "Marketing in medium sized manufacturing companies in Britain", in HILLS G.E., LAFORGE R.W., MUZYKA D.F., *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship.
- CARSON D.J., CROMIE S. (1990), "Marketing Planning in Small Enterprises : a model and some empirical evidence", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 7, n°3, Summer, pp. 5-18
- CARSON D.J. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, vol. 24, Iss. 11, pp. 5-51
- CARSON D.J. (1985b), "The challenge of teaching marketing to small businesses", *European Journal of Marketing*, vol. 19, n°5, pp. 42-53
- CARSON D.J. (1985a), "The evolution of marketing in small firms", *European Journal of Marketing*, vol. 19, n°5, p. 7-16
- CAUZENTE C. (1995), "L'orientation marché : bilan et perspectives", *Actes du XIème Congrès international de l'Association Française du Marketing*, vol. 11, pp. 121-138

- CHERON E., CHEYSSIAL F. (1992), "La gestion du marketing direct dans les petites et moyennes entreprises industrielles québécoises", *Revue Française du Marketing*, n°139, pp. 39-50
- CHOFFRAY M., DOREY F. (1988), *Développement et gestion des produits nouveaux*, Mc Graw-Hill, Paris.
- COOPER R.G. (1986), *Winning at new products*, Holt, Rinehart and Winston of Canada Limited, 273 p.
- DAVIS C.D., HILLS G.E., LAFORGE R.W. (1985), "The marketing/Small enterprise paradox : a research agenda", *International Small Business Journal*, 3, 3, pp. 31-42
- DAY G.S., WENSLEY R. (1983), "Marketing theory with a strategic orientation", *Journal of marketing*, vol. 47, fall, pp. 79-89
- DUBOIS B., EVRARD Y. (1975), "Marketing ou démarketing ?", *Revue Française du Marketing*, cahier 54, 1^{er} trimestre, pp. 41-56
- DUBOIS P.L. (1979), "Conditions d'application d'une stratégie marketing dans une entreprise moyenne", *Cahier de recherche*, n°79-24, IAE de Lille, 47 p.
- DUBOIS P.L., DARMON R.Y., DERBAIX C. (1992), "La recherche en marketing dans les communautés francophones", *Recherches et Applications en Marketing*, Spécial recherche, vol. 7, n°1, pp. 19-42
- DUBOIS P.L., JOLIBERT A. (1993), *Le marketing, fondements et pratique*, Economica, 2^{ème} édition, 928 p.
- DUBOIS P.L. (1992), "La recherche en marketing", *Séminaire de recherche*, Institut Commercial de Nancy, Université de Nancy 2, Nancy, 7 avril
- FELDMAN M.S., MARCH G.J. (1991), "L'information dans les organisations : un signal et un symbole", in J.G. MARCH, *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, pp. 255-275
- FEYERABEND P. (1979), *Contre la méthode*, Le seuil, 350 p.
- FORD D., ROWLEY T.P. (1979), "Marketing and the small industrial firm", *Management Decision*, 17, 2, pp. 144-156
- GARAND D.J. (1992), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique*, Mémoire M. Sc. en gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 400 p.
- GARDNER D.M. (1983), "The marketing concept : its dimensions for the "big" small firm", in *Marketing and Small Business/Entrepreneurship : Conceptual and Research Directions*, Ed. G.E. HILLS, D.J. BARBABY, L.R. DUFFUS, pp. 51-62
- GIRIN J. (1990), "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in MARTINET A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, pp. 141-182
- GREENLEY G.E., BAYUS B.L. (1994), "A comparative study of product launch and elimination decisions in UK and US companies", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n°2, pp. 5-29

- GREFFE X. (sous la direction de, 1984), *Les PME créent-elles des emplois ?*, Economica, 302 p.
- GREPME (Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME - Université du Québec à Trois-Rivières, sous la direction de P.A. JULIEN, 1994), *Les PME - Bilan et perspectives* -, Les Presses Interuniversitaires, Economica, 438 p.
- GRÖNROOS C. (1989), "Defining marketing : a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, 1, pp. 52-60
- GUMMESSON E. (1987), "The new marketing - Developing long term interactive relationships", *Long Range Planning*, vol. 20, n°4, pp. 10-20
- HABIB J., RENSONNET P. (1986), *Le marketing du nouveau produit*, Dunod, 298 p.
- HART S.J., BAKER M.J. (1994), "The multiple convergent processing model of new product development", *International Marketing Review*, vol. 11, n°1, pp. 77-92
- HELFER J.P., ORSONI J. (1985), *Marketing*, Vuibert gestion, 508 p.
- HERRMANN J.L. (1995), *Contribution à la connaissance de la mise en oeuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nancy 2, décembre, 571 p.
- HILL S.M., BLOIS K.J. (1989), "Industrial distributors and small manufacturers", *European Journal of Marketing*, vol. 23, n°2, pp. 154-162
- HILLS G.E., LAFORGE R.W., MUZYKA D.F. (1993), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship, 442 p.
- HILLS G.E., LAFORGE R.W., PARKER B.J. (1989), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship, 479 p.
- HILLS G.E., LAFORGE R.W. (1991), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship, 363 p.
- HILLS G.E., LAFORGE R.W. (1992), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship, 330 p.
- HILLS G.E., LAFORGE R.W., WELSCH H.P. (1990), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the University of Illinois at Chicago Symposium on Marketing and Entrepreneurship, 356 p.
- HISE R.T. (1965), "Have manufacturing firms adopted the marketing concept ?", *Journal of Marketing*, volume 29, July, p. 9-12
- JULIEN P.A. (1994), "Pour une définition des PME", in GREPME (coord. P.A. JULIEN), *Les PME, bilan et perspectives*, Presses Interuniversitaires, Economica, pp. 21-40
- KALDOR A.G. (1971), "Imbricative marketing", *Journal of Marketing*, vol. 35, april, pp. 19-25
- KERBY J.K. (1972), "The marketing concept : suitable guide to product strategy ?", *The Business Quarterly*, summer, pp. 31-35

- KINSEY J. (1987), "Marketing and the small manufacturing firm in Scotland : findings of a pilot survey", *Journal of Small Business Management*, April, pp. 18-25
- KOTLER P., LEVY S. (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 33, january, pp. 10-15
- LAMBIN J.J. (1989), *Le marketing stratégique, Fondements, méthodes et applications*, McGraw-Hill, 2ème édition, 455 p.
- LEHTIMÄKI A. (1991), "Management of the innovation process in small companies in Finland", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 38, n°2, May, pp. 120-126
- LONCHAMP J.P. (1995), "L'épistémologie en question", *Etudes*, janvier, pp. 64-74
- LORRAIN J., PERREAULT J.D., DUSSAULT L. (1990) , "Marketing behaviors of new entrepreneurs specific to the start-up crisis : a longitudinal study", *Communication à l'American Marketing Association 1990 Winter Educator's Conference*, Scottsdale, Arizona, 24-27 février
- LUSCH R.F., LACZNIACK G.R. (1987), "The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, fall, vol. 15, 3, pp. 1-11
- MARCHESNAY M. (1992), "L'offre de services en gestion à la petite entreprise", in LABOURDETTE J. (coord.), *Mélanges en l'honneur du Professeur J.G. MERIGOT*, Economica
- MARCHESNAY M. (1988), "La mercatique de la petite entreprise", *Revue Internationale PME*, vol. 1, n°3-4, pp. 259-276
- MARCHESNAY M. (1994), "Le management stratégique", in GREPME (sous la direction de P.A. JULIEN), *Les PME, bilan et perspectives*, Les Presses Interuniversitaires, Economica, pp. 133-163
- MARCHESNAY M. (1993), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 70-76
- MARTINET A., SILEM A. (1981), "Les besoins des PME en informations externes", *Enseignement et Gestion*, Nouvelle série n°19, automne, p. 43-48
- MARTINET A.C. (1990), "Epistémologie de la stratégie", in MARTINET A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, pp. 211-236
- MARTINET A.C. (1990), "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", in MARTINET A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, pp. 9-30
- McNAMARA C.P. (1972), "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, vol. 36, January, pp. 50-57
- MEZIOU F. (1991), "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, October, pp. 72-78
- MICALLEF A. (1990), "Epistémologie du marketing. Convergence méthodologique", in MARTINET A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, pp. 183-210
- MÖLLER K., ANTILLA M. (1987), "Marketing capability : a key success factor in small business ?", *Journal of Marketing Management*, vol. 3, n°2, pp. 185-203

- NEBENHAUS D., SARNIN Ph. (1993), "Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME", *Actes du 4^o Congrès de l'Association française de Gestion des Ressources Humaines*, Jouy-en-Josas.
- OGWO O.E. (1987), "The status of marketing in Nigerian small businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n^o2, April, pp. 64-67
- PERREAULT J. (1994), "Le marketing de la PME", in GREPME (sous la direction de P.A. JULIEN), *Les PME, bilan et perspectives*, Presses Interuniversitaires, Economica, pp. 163-188
- REAGAN C.C., GAVIN T.A. (1988), "The small accounting firm : managing the dynamics of the marketing function", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 3, 3/4, pp. 305-314
- SALERNO F. (1981), "Comment gérer la mort d'un produit", *Revue Française de Gestion*, mars-avril, pp. 13-29
- SALERNO F. (1983), "L'élimination des produits non performants", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., pp. 104-115
- SAREN M.A. (1984), "A classification and review of models of the intra-firm innovation process", *R&D Management*, 14, 1, pp. 11-24
- SCHLEGELMILCH B.B., BOYLE K., THERIVEL S. (1986), "Marketing research in medium-sized UK and US firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 15, pp. 177-182
- SWARTZ G.S. (1990), "Organizing to become market-driven", *Marketing Science Institute conference summary*, september 13-14, Boston, report n^o90-123, december
- TARONDEAU J.C. (1982), *Produits et technologies, choix politiques de l'entreprise industrielle*, Dalloz gestion, 222 p.
- TAUBER E.M. (1974), "How market research discourages major innovation", *Business Horizons*, june, pp. 22-26
- TEACH R.D., TARPLEY F.A. (1989), "Entrepreneurs and marketing : the allocation of time among business activities", in *Proceedings of the Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface*, The University of Illinois at Chicago
- THOMPSON J.H. (1987), "Readership survey findings", *Journal of Small Business Management*, october, pp. 73-75
- URBAN G.L., HAUSER J.R., DHOLAKIA N. (1987), *Essentials of new product management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- WEBSTER F.E. Jr. (1988), "The rediscovery of the marketing concept", *Business Horizons*, may-june, pp. 29-39.