

**4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME
Metz et Nancy 22, 23 et 24 octobre 1998**

Titre de la communication

**PEDAGOGIE DU SUIVI-ACCOMPAGNEMENT ET STRATEGIES DE
DIVERSIFICATION DE LA P.M.I.
*L'EXPERIENCE DE LA REGION NORD-PAS DE CALAIS***

Gérard Kokou DOKOU et Michel ROGE

Les auteurs :

Gérard Kokou DOKOU (auteur recevant la correspondance) est Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, Dunkerque, France) et associé au CLAREE-CNRS (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France). Les rôles et fonctions de la Direction général dans l'entreprise constituent son principal thème de recherche.

21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 59383 Dunkerque cedex 01, France

E-Mail : dokou@univ-littoral.fr ((33). 03. 28. 23. 71. 00 Fax : (33) 03. 28. 23. 71. 10
ou 03. 28. 23. 70. 70 ou 03. 28. 23. 70. 71

Michel ROGE est gérant de SCOREX, SARL, Conseil en Marketing Industriel depuis 10 ans (2 bis, rue de l'Abbé Victor Senez 1^{er} étage, 59300 Valenciennes ; tél : (33). 03. 27. 41. 03. 85 ; Fax : (33). 30. 27. 45. 15. 82)

A ce titre, il a publié quatre guides. Il est également PAST (Professeur Associé Semi-Temps) à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France.

21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 59383 Dunkerque cedex 01, France

(33). 03. 28. 23. 71. 00 Fax : (33) 03. 28. 23. 71. 10
ou 03. 28. 23. 70. 70 ou 03. 28. 23. 70. 71

Mots-clés : pédagogie, suivi-accompagnement, stratégie, diversification, organisation, marketing/ vente.

**4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME
Metz et Nancy 22, 23 et 24 octobre 1998**

**PEDAGOGIE DU SUIVI-ACCOMPAGNEMENT ET STRATEGIES DE
DIVERSIFICATION DE LA P.M.I.
*L'EXPERIENCE DE LA REGION NORD-PAS DE CALAIS***

Gérard Kokou DOKOU et Michel ROGE

RESUME

• **Français**

Expérimentée sur plus de 450 P.M.I., la pédagogie du suivi-accompagnement nous permet de mettre en évidence l'importance à donner à la méthode s'agissant de gestion stratégique. Elle montre que ce n'est pas le hasard qui fait gagner des parts de marché et du bénéfice, mais la volonté d'adaptation à l'environnement à partir d'une approche structurée et opérationnelle. Les chefs de P.M.I. sont un public difficile à convaincre parce qu'accoutumés aux exigences de leur métier, ils ne sont pas aisément accessibles aux influences extérieures. Notre méthode est un des moyens qui permettent de vaincre ces réticences, d'opérer plus calmement des diversifications et de structurer les facteurs de mise en œuvre de celles-ci.

• **Anglais**

The follow-up and accompaniment pedagogy we experienced on more than 450 small and medium sized industrial firms showed the importance of the method in strategic management. Chance will not make the firm gain any market share or any future benefit, only the will to adapt to environment thanks to a structured and operational approach will. Small and medium sized industrial firms leaders are an audience difficult to convince. Used to their trade's constraints, they are not easily opened to external influences. Our method is on of the means able to triumph over those reluctances so that diversifications can be structured and developed more quietly.

PEDAGOGIE DU SUIVI-ACCOMPAGNEMENT ET STRATEGIES DE DIVERSIFICATION DE LA P.M.I.

L'expérience de la Région Nord-Pas de Calais

Gérard Kokou DOKOU et Michel ROGER

INTRODUCTION

L'évolution de l'activité économique régionale est essentiellement marquée par la disparition de l'industrie minière et par la restructuration des activités textiles et sidérurgiques. Le bilan socio-économique qui s'en est dégagé pèse encore dans la vie de tous les jours. Mais des industries nouvelles sont venues soulager cet héritage du passé et recomposer le paysage industriel de la région. Celle-ci est aujourd'hui composée d'un tissu industriel très diversifié. Les nouvelles activités les plus significatives sont : l'agro-alimentaire, la vente par correspondance, les services aux entreprises, l'industrie graphique, l'industrie du verre, etc.

Dans ce nouveau décor économique, la place des P.M.E./P.M.I. est plus que significative. Elles fournissent plus de la moitié de la production industrielle régionale. Elles représentent, avec l'emploi, un élément essentiel de la compétitivité économique, de la productivité, de la solidité et de l'adaptabilité du territoire.

Toutefois, ce tissu de P.M.E./P.M.I. est aussi fragile. Ce sont des entreprises majoritairement sous-traitantes. Elles dépendent, pour la plupart, des grands donneurs d'ordre. Elles sont plus tournées vers l'amont des filières que vers l'aval. C'est dire que leurs activités servent de composants à d'autres produits finaux. Certaines disposent d'indéniables capacités de production et d'un réel potentiel d'innovation. Mais il faut reconnaître que beaucoup sont très peu préparées aux mutations de cette fin de siècle. Elles viennent essentiellement des secteurs traditionnels et/ou gérés par des dirigeants souvent plus préoccupés par le fonctionnement quotidien que par la vision sur le moyen et le long terme. Elles ont peu recours aux ressources financières externes ou aux opérateurs de transfert de savoir-faire technologique, marketing, managérial ou gestionnaire. Leur niveau de compétitivité ou de performance et leur pérennité dépendent de gros efforts à poursuivre ou à réaliser dans plusieurs domaines : modernisation de l'appareil de production, acquisition ou renouvellement de savoir-faire dans les domaines de gestion, commercialisation de produits propres et de nouveaux produits de forte valeur ajoutée, accès à de nouveaux marchés, etc. C'est pourquoi, depuis 1990, un produit spécifique d'intervention en P.M.I. a été créé conjointement par un consultant (le gérant de la SCOREX)¹ et l'Agence Régionale de Développement (A.R.D., Conseil Régional Nord-Pas de Calais) avec l'appui de certaines chambres de commerce et d'industrie (notamment les C.C.I. de Valenciennes, d'Avesnes, de Lens et de Dunkerque financées, dans le cadre cette opération, par la D.R.I.R.E. [Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement] c'est-à-dire l'Etat). Sa mise en œuvre est effectuée par des intervenants extérieurs à l'entreprise. Il s'agit de consultants, d'étudiants et d'universitaires. Son expérimentation pendant neuf ans sur plus de 450 P.M.I. avec plus de 600 missions d'intervention met en évidence des enseignements plus que pertinents qui suscitent quelques interrogations.

¹ SCOREX est une société spécialisée dans le conseil en marketing industriel ; elle est créée et dirigée par Michel ROGE, co-auteur de ce papier.

On sait que la P.M.I. intègre avec beaucoup de temps, d'inertie voire de difficultés, les techniques de management stratégique de la grande entreprise. Mais peut-on l'aider à asseoir un développement sérieux et régulier en mettant au point un corps de méthodes adaptées à ses préoccupations ? Doit-on se résoudre à accepter les remarques classiques des chefs de P.M.I. qui disent, « *c'est complètement différent chez nous, dans notre entreprise, c'est spécial* » ? Il est vrai que l'unicité et les spécificités de la P.M.I. sont très prégnantes. Mais ne peut-on rien lui apporter pour la rendre plus pérenne et/ou plus performante ? Une réponse nous est fournie à travers la pédagogie du suivi-accompagnement à laquelle des chefs de P.M.I. sont sensibles en tant que technique participative simple, efficace et peu coûteuse.

Parmi les 450 P.M.I. régionales ayant bénéficié de ce dispositif, certaines l'ont utilisé au moins deux fois. Nous avons choisi d'exploiter 217 rapports de stage issus de ce groupe de « récidivistes » de tous les secteurs d'activité. Notre choix est guidé par ce caractère de permanence et par le degré de complétude des informations contenues dans les rapports de stage. Au-delà des facteurs qui caractérisent chaque entreprise, nous avons pris soin de vérifier la présence des paramètres relatifs aux dimensions suivantes : structure organisationnelle et fonctions saillantes, types de clients et facteurs de décision de ceux-ci, marchés pertinents et facteurs de concurrence, stratégies poursuivies et domaines de mise en œuvre impliqués. Ces dimensions et les paramètres sous-jacents ont été validés par dix monographies approfondies. Les traitements quantitatifs et l'analyse qualitative des variables isolées ont permis d'identifier l'évolution des itinéraires stratégiques des P.M.I. concernées².

La diversification constitue une des formes les plus intéressantes de ces itinéraires stratégiques. En fait, les résultats de nos études montrent que 26 % des P.M.I. ont engagé une stratégie de diversification contre moins de 5 % avant la mise en place du dispositif du suivi-accompagnement. Une autre étude, réalisée à partir d'un échantillon témoin de P.M.I. n'ayant pas bénéficié de ce dispositif, confirme ces résultats³. Il est donc indispensable :

- d'analyser les fondements de ces choix stratégiques et les conditions comme les techniques opératoires de mise en œuvre retenues ;
- de proposer un début de conceptualisation de la démarche simplifiée par le terme de Pédagogie d'Accompagnement Managériale (P.A.M.).

C'est l'objet des développements qui vont suivre. Ils s'articulent autour du cadre d'analyse des paramètres de choix et des critères d'appréciation de la diversification, des facteurs organisationnels de mise en œuvre appropriés et du contour conceptuel de la Pédagogie d'Accompagnement Managériale.

² Au total 110 paramètres structurent notre grille d'analyse. Pour mieux l'exploiter, nous avons procédé par les techniques de tris à plat, de tris filtrés avec le test de dépendance de chi-deux et par l'analyse discriminante mettant clairement en évidence les logiques stratégiques et managériales sous-tendues par l'usage du système suivi-accompagnement.

³ Cette étude vise à appréhender la capacité et la volonté de développement commercial des PMI prestataires de services à l'industrie et celles du secteur de la mécanique. Elle est réalisée en 1997 (sur un échantillon de 65 entreprises, échantillon qui obéit au principe de choix raisonné) par notre équipe (ERIME/IMN) dans le cadre d'un contrat d'étude avec la Chambre de commerce et d'Industrie de Dunkerque.

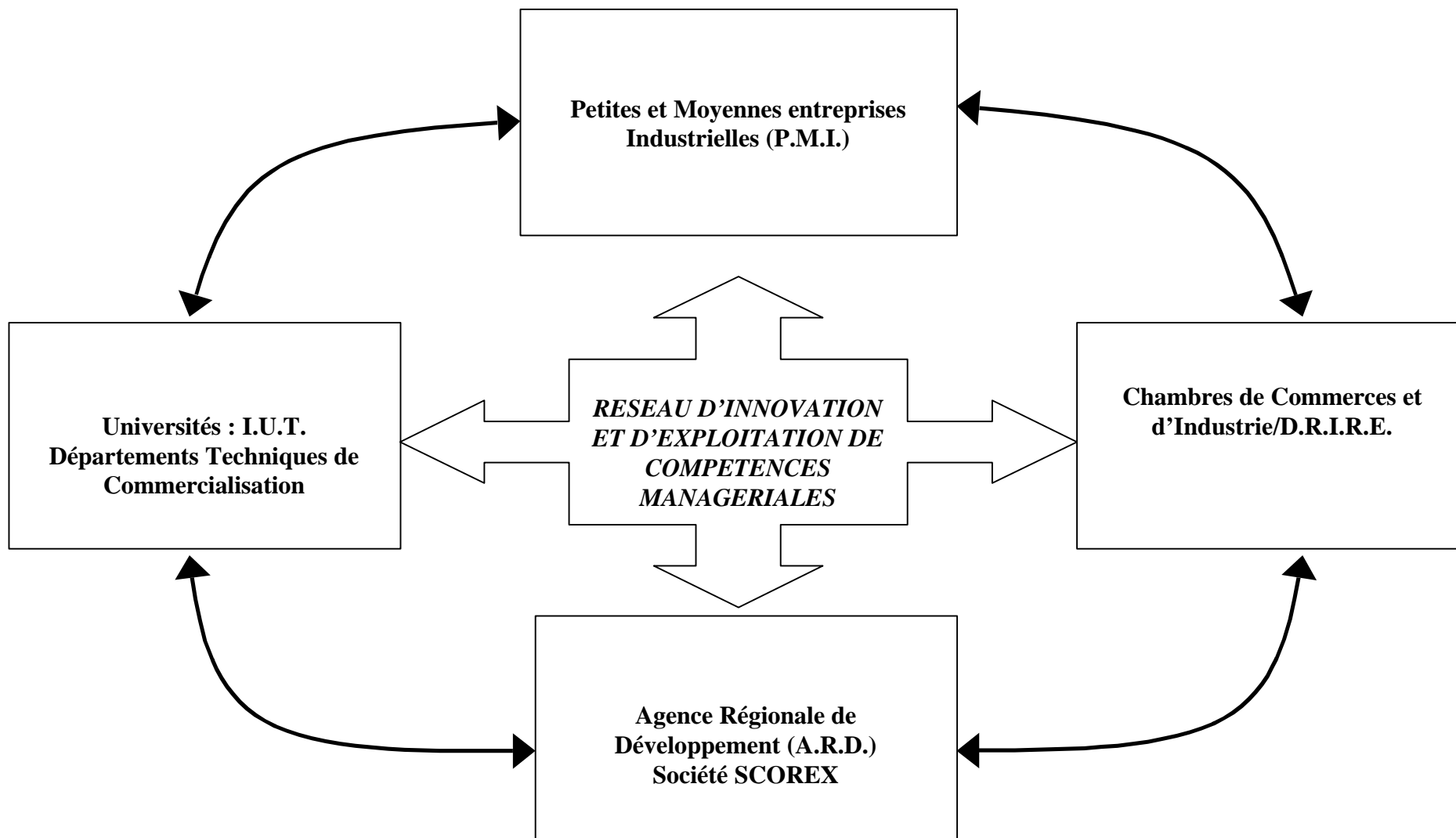
1. LA PEDAGOGIE DU SUIVI-ACCOMPAGNEMENT : UN MODE D'APPROCHE DE LA DIVERSIFICATION

La pédagogie du suivi-accompagnement s'inscrit dans l'approche socio-cognitive d'aide à la décision stratégique (Dokou, 1989 ; Desreumaux, 1993). En fait, l'apprentissage organisationnel est au centre de l'analyse des diversifications opérées par les P.M.I. étudiées. Il s'agit, le plus souvent, de diversification de proximité de type « produits » ou de type « marchés » (Rochet, 1981). Les nouvelles activités ou les nouveaux produits sont issus de l'activité de base de sorte que les interactions sont d'ordre commercial et/ou technologique. Mais les compétences nécessaires peuvent être plurielles (Wrigley, 1970 ; Rumelt, 1982). La méthode que nous avons expérimentée incite le dirigeant à exploiter de façon cohérente un ensemble de savoirs et de moyens (Calori et Harvatopoulos, 1988) avec l'apprentissage de nouvelles compétences et de nouveaux modes de gestion des ressources.

1.1. La méthodologie de la pédagogie du suivi-accompagnement

La pédagogie du suivi-accompagnement est un processus interactif qui fonctionne sur la base d'une philosophie articulée autour de l'implication du dirigeant, de la participation des autres acteurs clés et de celle des intervenants extérieurs « qui ne doivent pas être considérés comme des technocrates mais comme des partenaires » (Salaün Y., 1992). Les intervenants extérieurs doivent rassurer les acteurs de l'entreprise, les accompagner dans leur démarche de renouvellement d'esprit d'entreprise et de mise en place d'outils de gestion à partir de propositions concertées et amplement discutées. Il s'agit de propositions faites par eux et pour eux dans le cadre d'un réseau de compétences managériales comme le suggère le schéma n°1.

Schéma n°1 : réseau d'innovation et d'exploitation de compétences mangériales



L'originalité du dispositif complet est que chacun des acteurs pris séparément n'a pas de compétences suffisamment fortes et souples. Mais ensemble, ils font de l'interface suivi-accompagnement une méthode pédagogique et efficace en matière de gestion stratégique de la P.M.I.⁴. Les acteurs externes du dispositif (consultant, enseignant universitaire et étudiant) jouent un double rôle (Baron, 1989, cité par Stern et Tutoy, 1998) : le rôle de réserve d'énergie (apport au niveau de la méthode, du choix de projet stratégique, de l'explication et de la mise en œuvre de ce projet) et celui de catalyseur (développement d'une opération de changement, notamment culturel). La mission marketing confiée à l'étudiant en situation de stage, suivi par le consultant et l'universitaire, constitue généralement un prétexte heureux. C'est une clé d'entrée qui permet d'introduire progressivement des changements au niveau de la vision stratégique du dirigeant, de ses méthodes, de ses conduites et du système organisationnel dans son ensemble. Les points essentiels des mécanismes de mise en place et de fonctionnement du dispositif sont consignés dans le tableau n°1 (pour plus de détail, voir : Dokou et Rogé, 1998).

Tableau n°1 : principales caractéristiques de la démarche du suivi-accompagnement

| Validation de la problématique de développement | Analyse, prescription et mise en oeuvre |
|---|---|
| <p>Conditions culturelles initiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • esprit d'ouverture et potentiel intellectuel du dirigeant ; • faible degré de résistance au changement ; • capacité d'interprétation collective et interactive des faits, comportements et représentations. <p>Indicateurs de la problématique de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • nature des besoins de l'entreprise au-delà de la problématique marketing/communication/vente (stratégie, management/organisation ou gestion) ; • faits ; • finalités et objectifs de l'entreprise ; • représentations des acteurs. | <p>Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • interne : identité, discours, situation et stratégies actuelles ; • externe : données générales du marché, clientèle, concurrence et image externe. <p>Prescription</p> <ul style="list-style-type: none"> • formulations des alternatives ; • choix de politiques ou stratégies, d'outils opérationnels et tactiques et de processus de mise en œuvre. <p>Eléments de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • instauration d'une culture de veille : métier, concurrentielle et commerciale ; • restructuration de l'organisation et implication du personnel. |

⁴ La pédagogie du suivi-accompagnement peut se définir comme une méthode d'intervention qui s'appuie sur des moyens et des compétences : une institution publique, un consultant, un universitaire et un étudiant (de niveau Bac+2 à Bac+4, en sciences de gestion, notamment les sciences commerciales). Les missions traitées concernent principalement la stratégie et le marketing/vente, mais elles touchent souvent l'organisation et le management. L'approche d'intervention s'apparente aux techniques d'apprentissage (aller et retour : réflexion/recherche/motivation/mise en pratique).

Un des objectifs principaux est de renforcer (de mettre à jour voire de susciter) la capacité d'innovation commerciale des P.M.I.. Il s'agit naturellement de favoriser l'élévation du niveau marketing des P.M.I. de manière à encourager les opérations de diversification. La méthode conduit ainsi à la valorisation du potentiel stratégique des P.M.I..

Les principales lignes d'action sont articulées autour des pôles tels que :

- l'introduction de la démarche stratégique et marketing ainsi que des techniques de vente dans les P.M.I. ;
- la prise en compte des spécificités propres à chaque P.M.I. dans la perspective de mise en synergie des compétences et capacités techniques, commerciales, financières, managériales et de gestion de risque ;
- l'aide aux transformations culturelles incontournables et nécessitant des engagements en profondeur de la part des dirigeants et de leurs collaborateurs.

On se rend compte que les chefs de P.M.I. acceptent d'être accompagnés pour accroître les performances commerciales de leur entreprise, renforcer leur organisation et éventuellement développer leur outil de production. Mais certains finissent par mobiliser les énergies et les compétences individuelles ou collectives pour aller plus loin dans le processus stratégique en terme d'extension de clientèle et/ou développement de produit. D'autres redoutent sinon rejettent ces opérations de diversification. L'analyse de tels comportements met en évidence les freins et les déterminants de la diversification⁵.

1.2. Ressorts de la diversification et inertie organisationnelle

1.2.1. Hypothèses quant à la relation entre diversification et performance de l'entreprise

Des hypothèses en terme de relation entre diversification (développement de produits et/ou extension de marchés) et performance de l'entreprise ont été testées. Les plus significatives et plus récentes sont à rappeler.

« Les entreprises diversifiées dont les activités sont liées obtiennent statistiquement de meilleures performances que celles qui se sont développées par intégration verticale ou par diversification dans des activités non liées » (Koenig, 1990). Une entreprise a des activités liées si le groupe le plus important d'activités liées représente au moins 70% du chiffre d'affaires. Le lien entre les activités sous-tend l'émergence de synergies significatives. Il est plus facile de travailler sur la base des liaisons de nature fonctionnelle entre activités. Elles sont de nature à accroître soit la diversité des produits soit celle des marchés. La première est risquée puisqu'elle a tendance à diminuer les performances des entreprises concernées (Rumelt, 1974).

Au niveau de la PMI on retrouve les facteurs connus expliquant l'émergence du projet de développement de produits et/ou d'extension de marchés. On distingue, entre autres, une situation caractérisée par des produits traditionnels en phase de maturité, la faiblesse de la demande, l'accroissement de la concurrence, la recherche d'une meilleure répartition du risque et d'un équilibre dans les flux des revenus et des profits de l'entreprise ; on peut ajouter l'existence de ressources pouvant assurer le développement de nouvelles activités présentant

⁵ Nos analyses se limitent ici à la diversification liée.

des possibilités d'investissements rentables (Thiéart, 1987) ainsi que la volonté du dirigeant rassuré et encouragé par le dispositif du suivi-accompagnement.

En définitive, dans les P.M.I. bénéficiant du suivi-accompagnement, la cohérence organisationnelle est prise au sérieux. Elle sous-tend la qualité et l'intensité des relations entre les activités (G. Koenig, 199 Porter, 1986). Celles-ci permettent d'identifier les avantages concurrentiels que les nouvelles activités ou extensions sont susceptibles de procurer à l'entreprise. Ici, les facteurs de décision relèvent d'avantages concurrentiels et de renforcement de capacité compétitive. Ceux-ci constituent la base de la volonté et de la motivation des acteurs décideurs essentiellement préoccupés par « l'exposition au risque et l'efficience opérationnelle » (Koenig, 1990). L'analyse des relations entre les activités anciennes et les nouvelles activités et/ou clientèles comporte un aspect stratégique et une dimension organisationnelle. La motivation et la volonté des dirigeants peuvent être réduites par d'autres facteurs qui sont d'ailleurs liés à la qualité des relations entre activités ou marchés. Il s'agit de la capacité à exploiter les synergies stratégiques, de l'absence de familiarité des dirigeants avec les nouveaux secteurs et les nouveaux marchés et de la charge de travail supplémentaire auquel il faut faire face et qui rend le système de gestion plus complexe (Ansoff, 1965 ; trad. Française, 1968). Pour motiver les dirigeants, les aider à opérer des diversifications (développement de nouveaux produits et/ou extension de marchés) et à les réussir, il convient de repérer et d'insister sur des synergies et des économies d'éventail (réduction des coûts d'exploitation issue de la poursuite conjointe d'activités distinctes), des potentialités existantes, des aptitudes et des ressources partiellement inemployées offrant des possibilités de valorisation et de transfert peu coûteuses. Au-delà de la volonté du dirigeant, ces potentialités résident dans les systèmes de management, de marketing et de vente.

1.2.2. Les principaux freins à la diversification

Les stratégies d'extension de clients et/ou de développement de produits relèvent avant tout de la volonté des dirigeants et du potentiel commercial de leur organisation. Nos observations nous conduisent à considérer ceux-ci (volonté des dirigeants et potentiel organisationnel) comme étant autant de facteurs de blocage que d'ouverture.

Il apparaît que le profil du dirigeant est capital par rapport à tout autre élément significatif. Ceci est mis en évidence, surtout, par l'analyse des variables cognitives (vision et intention). C'est dans ce sens qu'interviennent les compétences personnelles du dirigeant, les partenariats et la pratique de la veille informationnelle.

C'est dire que les dirigeants qui rejettent toute tentative de développement commercial ont du mal à mettre en avant les potentiels de leur organisation. Ils privilégient les stratégies de rentabilité et de consolidation. Deux fonctions sont fortement impliquées: la production et les ressources humaines. L'action commerciale se limite généralement aux clients actuels et réguliers. Par rapport aux clients occasionnels ou perdus et aux prospects, la politique commerciale relève plus d'un comportement réactif que d'une volonté proactive ou d'une démarche réfléchie et organisée. Il n'est pas question de sortir de sa zone de chalandise habituelle tant que le contexte concurrentiel reste défavorable. Sinon le dirigeant prend des risques susceptibles de mettre en mal le niveau des bénéfices généralement insuffisants. La prudence est de mise. Il faut opérer un choix au niveau des demandes ou des propositions qui sont faites à l'entreprise. Sortir de son marché pertinent (zone de prédilection) ou de son savoir-faire traditionnel peut nuire à la qualité des prestations. Accepter toutes les propositions

ou toutes les demandes, c'est réduire encore plus le retour sur investissement comme le font certains concurrents. Parmi ceux-ci, certains sacrifient la qualité en proposant des prix extrêmement bas. Or il est indispensable d'offrir des produits et des services de qualité sans renoncer à un niveau de bénéfice acceptable ou admis. Le niveau de compétitivité de l'entreprise, exprimé par la maîtrise des coûts et de la qualité (Porter, 1982 et 1986), dépend des contextes interne et externe qui sont de véritables freins à la diversification.

- **La prééminence du contexte interne**

Les freins au développement commercial de l'entreprise sont internes. Ils concernent essentiellement le potentiel humain. Les compétences ne sont pas toujours présentes au moment voulu. Le recours aux sociétés d'intérim n'est pas une panacée. Avec un coût de la main d'œuvre qui ne cesse d'augmenter, on est obligé d'être prudent à propos des contrats de travail. D'où l'accroissement des embauches sous forme de contrat à durée déterminée. L'importance des charges amenuise la part du revenu qui revient au salarié. La démotivation est permanente qui rend fluctuant voire hypothétique le potentiel humain de l'entreprise.

Dans ce contexte, les conditions du développement commercial ne sont guère réunies. Les facteurs humains ont une importance capitale. Mais la démarche marketing est sous estimée ou inexistante (Kinsey, 1987). Et dans une structure par nature à dimension humaine, les risques d'erreur sur le personnel coûtent parfois cher. L'insuffisance des ressources organisationnelles ou l'absence de gestionnaires professionnels limite la volonté de développement de l'entreprise (Stasch et Ward, 1987 ; Hills, 1987). Le chef de la P.M.I. se doit de s'entourer de précautions et savoir qu'il ne peut rendre opérationnel l'élément humain qu'à trois conditions nécessaires : l'ambiance de travail, le développement professionnel et personnel ainsi que la rémunération. Or ces conditions ne peuvent être remplies que si le dirigeant a une double orientation interne et externe, c'est-à-dire production et marketing (Ellis et Jolibert, 1991).

- **Le poids de l'univers externe**

Cet univers externe est construit à partir des trois composantes principales : la conjoncture générale, la clientèle et la concurrence.

Au niveau de la demande, les difficultés varient selon les trois types de clients:

- 1- les clients ponctuels qui disparaissent comme ils viennent ; impossible de faire des prévisions avec eux ;
- 2- les clients à risque pour des raisons d'insolvabilité ;
- 3- les clients stratégiques qui posent un gros problème de dépendance.

Par rapport aux concurrents, la guerre des prix semble prendre le pas sur le reste. Mais le choix d'un véritable positionnement s'impose. Le prix reste incontestablement un réel facteur de différenciation. Les concurrents occasionnent la baisse des marges et donc des bénéfices. Il vaut mieux se positionner à partir de la qualité, du respect des délais et de la disponibilité. Et compte tenu du potentiel humain en présence et du coût des salaires, il est souhaitable de se maintenir dans son savoir-faire traditionnel. De nouvelles orientations en termes d'activité et/ou de marché présentent trop de risque dans un environnement difficilement maîtrisable. Il est plus judicieux de limiter son chiffre d'affaires et sa part de marché afin d'augmenter ou de maintenir sa marge bénéficiaire.

Cependant, ces entreprises disposent souvent de quelques avantages concurrentiels basés sur le prix, la qualité des prestations et le service. Elles ont une structure qui leur permet de maîtriser leur coût de revient grâce à des relations de partenariat avec leurs fournisseurs et sont capables de faire jouer la concurrence. Le chef d'entreprise mesure les performances de son organisation au moyen de la marge commerciale, de la rentabilité, des résultats par rapport à la sécurité⁶, à la satisfaction du client et sait motiver son équipe en charge des activités. L'une des principales menaces qui pèsent sur ces entreprises est de voir un changement brutal de l'environnement telles les réglementations du fait de l'harmonisation européenne ou la défection de clients stratégiques. Elles ont rarement d'alternative stratégique alors qu'elles disposent de certains atouts qui l'autorisent. D'ailleurs les dirigeants ayant une certaine perception des difficultés de l'environnement sont a priori sensibles à l'importance de la fonction marketing même s'il leur faut du temps pour l'intérioriser complètement (Ellis et Jolibert, 1991).

Analyser fréquemment les besoins des clients potentiels est une exigence primordiale. Or, les inerties organisationnelles ont tendance à paralyser les systèmes qui ne captent pas assez vite les modifications des besoins du client. Dès lors, il est difficile d'appréhender les caractéristiques techniques, commerciales ou globales du produit ou service à créer. Il est évident qu'aucun produit ou service sans ancrage sérieux et quantitatif dans le marché ne peut vivre longtemps. D'où la recherche incessante fondée sur les techniques affinées du couple produit/marché visant au mieux le segment de population correspondant au produit de la gamme. Il apparaît ainsi nécessaire de viser une niche renfermant une population utile pour permettre de standardiser les affaires. Un positionnement clair (au sens concurrentiel et du construit perceptif) s'impose (Marion, 1995).

En définitive, le rejet de la diversification hypothèque souvent l'alternative stratégique. Tout chef d'entreprise se doit d'avoir une stratégie de repli pour prévenir les difficultés susceptibles de mettre en mal les objectifs initiaux. Petite au milieu des grandes, mais forte de sa souplesse pour maîtriser son développement, la P.M.I. doit pouvoir se replier constamment pour rebondir plus forte et plus agressive sur une niche du marché à conquérir. La pédagogie du suivi-accompagnement facilite un tel comportement stratégique dont le plus courant en P.M.I. est la diversification liée. Le mélange des objectifs personnels du dirigeant et ceux de sa structure ne permet pas nécessairement la maximisation des ressources et l'efficacité organisationnelles favorables à l'émergence de ce type de projets stratégiques (Hills, 1987 ; Marchesnay, 1993) .

1.3. Prééminence de l'extension de produits et de marchés

Les résultats de nos études mettent en évidence des décisions stratégiques relevant, le plus souvent, d'une démarche organisée et réfléchie dans une perspective de maîtrise des facteurs clés de succès.

⁶ Il convient de préciser que le client professionnel achète avant tout la sécurité en terme de garantie de qualité et d'approvisionnement.

1.3.1. Des projets stratégiques très structurés

Tableau n°2 : choix de la diversification et facteurs de mise en œuvre⁷

| Stratégies et paramètres de caractérisation | Taux de significativité | Stratégies et paramètres de caractérisation | Taux de significativité |
|---|-------------------------|--|-------------------------|
| <u>Stratégie de diversification marché</u> | | <u>Stratégie de diversification produit</u> | |
| - cohésion de l'équipe de dir. | 0.0025 | - personnes ciblées : fournisseurs | 0,0129 |
| - capacité de production | 0.0002 | - clients occasionnels/perdus | 0.0283 |
| - structure hiérarchique | 0.0043 | - performance commerciale | 0.0452 |
| - concurrents locaux et régionaux | 0.0183 | - capacité de production | 0.0322 |
| - ressources humaines | 0.0378 | - cohésion de l'équipe de direction | 0.0339 |
| - valeur des produits perçus par les clients | 0.0365 | - structure fonctionnelle | 0.0460 |
| - innovation | 0.0395 | - qualité | 0.0238 |
| Hiérarchique/production | 0.0498 | - structure fonctionnelle/service commercial | 0.0307 |

Le tableau des résultats les plus significatifs met en évidence un certain nombre de thèmes fédérateurs aux diversifications développées par les P.M.I. ayant fait « bon usage » de la pédagogie du suivi-accompagnement. Il s'agit de la diversification au sens de l'extension de marché, du développement de produit et de la double diversification (produit/marché). Ces différentes modalités stratégiques se trouvent sous-tendues par la problématique de l'innovation. Celle-ci relève avant tout de l'approche entrepreneuriale qui permet de mieux analyser la capacité de diversification des PMI, notamment la volonté de leurs dirigeants à développer de nouvelles activités et/ou à toucher de nouvelles cibles.

La pédagogie du suivi-accompagnement consolide la capacité des P.M.I. à se diversifier hors zone géographique. Une telle capacité relève de l'innovation par les marchés ; plus précisément il s'agit d'une stratégie « produit » par extension de marché ; à condition de raisonner au niveau des couples produits-marchés, on peut aisément assimiler une extension de marché à une innovation produit au sens d'un couple produit-marché⁸. L'approche facilite l'aptitude des dirigeants de P.M.I. à nouer des relations d'affaires nouvelles en dehors des zones de prédilection traditionnelles. Elle consolide ou amplifie une certaine démarche stratégique qui

⁷ L'analyse discriminante est la principale méthode statistique retenue ici, ceci à partir des variables que sont les options stratégiques : consolidation, rentabilité, diversification marché et diversification produit. Elle nous permet de repérer les paramètres les plus déterminants (et les plus discriminants) de chaque comportement stratégique. La statistique du lambda de Wilks, appelée aussi statistique en « U », nous fournit ainsi les paramètres dépendants de chaque groupe grâce au niveau de significativité appréciée par un test F de Fisher au seuil de probabilité de 5%.

⁸ Nos conclusions viennent, en partie, du rapport d'étude réalisée par G. Dokou et A. Ba. Cette étude vise à appréhender la capacité et la volonté de développement commercial des PMI dans le cadre d'un contrat avec la Chambre de commerce et d'Industrie de Dunkerque.

s'appuie sur des modes opératoires spécifiques. Les opportunités saisies à la va-vite se transforment en démarche réfléchiée et organisée. Le transfert d'expertise est mieux accepté voire recherché. La notion de produit au sens marketing du terme et celle de stratégies de niche relèvent notoirement de l'innovation par les produits et impliquent un diagnostic et une évaluation de la démarche de recherche et d'identification de couples produits-marchés par les P.M.I..

1.3.2. Principaux déterminants

Il s'agit, au-delà de la volonté du chef de l'entreprise et de son équipe, de l'innovation, de la cohérence organisationnelle et de deux fonctions stratégiques : production et marketing/vente.

- **La prégnance de l'innovation**

La démarche d'innovation est une tâche éminemment volontariste : l'organisation, au sens de la théorie de la complexité, doit avoir un système de pilotage qui a, au préalable clairement intégré ce choix stratégique comme moyen privilégié de remplir sa mission. Il doit s'agir d'un choix sans discontinuité dans l'effort ; sur une période déterminée, la P.M.I. innovante doit pouvoir faire état de l'existence d'un flux ininterrompu de produits nouveaux (y compris l'innovation de marché) aux différentes étapes du processus de développement, de commercialisation ou ... de retrait d'un marché (Ellis et Jolibert, 1991 ; Ba, 1998). L'entrepreneur, l'environnement et l'organisation mise en place, demeurent les déterminants clés. La recherche de la satisfaction des clients actuels et le besoin de conquête de nouveaux marchés conduisent à des modifications ou à des ajouts dans des lignes de produits (Ellis et Jolibert, 1991).

Les chefs d'entreprises concernées cherchent à innover pour se différencier. Ils considèrent que les possibilités de développement ne se limitent pas au marché actuel souvent marqué par la guerre des prix et la concentration de l'offre. Ils anticipent d'éventuels rapports difficiles avec certains clients traditionnels ainsi que des risques d'impayés. C'est pourquoi il faut opérer le changement en jouant la carte de l'innovation et se différencier des autres concurrents. Cette logique de développement peut conduire à une stratégie d'exportation ou de diversification et incite le dirigeant à impliquer différentes politiques fonctionnelles (commerciale, production, financière).

La stratégie d'exportation se matérialise par une prospection tous azimuts. La qualité des prestations constitue un point fort de ce groupe d'entreprises avec des moyens alloués aux niveaux financiers, humains et matériels. La réussite du projet stratégique dépend des capacités du dirigeant à exploiter les nouvelles opportunités d'une manière organisée. Grâce à des initiatives prises dans les domaines techniques et humains, il lui reste à franchir la barrière de son extension commerciale avec l'appui de la politique marketing. Cette barrière est souvent franchie grâce à la pédagogie du suivi-accompagnement qui amène à une meilleure gestion de la double interaction entreprise/environnement et entreprise/acteur.

- **La gestion de la double interaction entreprise/environnement et entreprise/acteur**

Elle est structurée par plusieurs variables consignées dans le tableau n°3.

Tableau n°3 : organisation et environnement comme déterminants clés de la diversification

| Produits, clients et concurrents | Volonté managériale et potentiel organisationnel |
|---|--|
| <p>Répartition du chiffre d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • par strates de comptes clients : stratégiques, semi-stratégiques et ordinaires ; • par zones de chalandise : niveau local, niveau régional et niveau national ou international. <p>Le risque client</p> <ul style="list-style-type: none"> • lié aux difficultés rencontrées par le client ; • lié à la trop grande dépendance ; • lié à la nature des clients : P.M.E./P.M.I., filiales de groupe, grandes entreprises, donneurs d'ordre ou administrations. <p>Le degré de concurrence</p> <ul style="list-style-type: none"> • la concentration ou non de l'offre ; • la localisation des concurrents : local, régional, national ou international. <p>La position des activités ou produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • le cycle de vie des activités ou produits : démarrage, croissance, maturité ou vieillissement ; • la fréquence d'introduction de nouveaux produits sur le marché. <p>Le plus produit ou prestation</p> <ul style="list-style-type: none"> • la qualité des produits ou services ; • le produit satisfait mieux les besoins des utilisateurs que ses concurrents ; • le prix du produit est plus bas ; • l'entité commerciale propose une offre globale ; • le respect des délais. | <p>Direction générale et compétences organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'appartenance ou non à un groupe ; • les compétences techniques ou l'origine technique du dirigeant ; • les ressources en management ou l'origine gestionnaire du dirigeant ; • le parcours professionnel du dirigeant : ancienneté dans le secteur, dans l'entreprise et dans la fonction ; • appartenance à une association de dirigeants ; • l'effectif et les compétences réelles ou potentielles en R&D ; • l'âge moyen des cadres et non cadres ; • l'ancienneté moyenne des cadres et des non cadres ; • les ressources en production ou la capacité de production ; • les ressources et compétences en vente et distribution ; • la qualité de la performance commerciale de l'entreprise. <p>La veille informationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • concernant le processus de production ou la technologie ; • concernant le secteur ; • pratiques de suivi des évolutions de l'environnement ; • évaluation des collaborateurs et des performances • fréquence de cette évaluation. <p>L'effort de pénétration de nouveaux marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> • gros effort de Publicité-Promotion ou politique de communication ; • objectifs clairs et discutés avec les collaborateurs ; • la présence de la force de vente sur le terrain ; • la notoriété globale en façonnement continu ; • évolution des investissements commerciaux réalisés ces trois dernières années ; • existence d'une équipe chargée du développement commercial ; • explication de la politique de développement commercial aux collaborateurs ; • existence d'un plan de prospection ; • existence d'un S.A.V. (Service Après Vente) ; |

❶ Produit, client et concurrence

L'analyse du couple produit/client associé à la concurrence est très intéressante. La **clientèle** est d'abord introduite selon deux types de segmentation, une segmentation comportementale selon le taux d'usage [gros (clients stratégiques), moyens (clients semi-stratégiques) et petits clients (clients ordinaires)] et une segmentation géographique selon que ce sont des clients locaux, régionaux et nationaux. La **concurrence** est prise en compte par le degré de concentration ou non de l'offre et comme facteur influençant la volonté stratégique de l'équipe dirigeante. Il apparaît clair que le projet stratégique se met en œuvre en réponse aux menaces de la concurrence. Il est aussi tributaire des risques que les clients actuels font courir à l'entreprise. Enfin le **produit**, réponse de l'entreprise à son marché est introduit dans son aspect cyclique : la phase de son cycle de vie est considérée comme un élément déterminant du comportement innovateur de l'entreprise.

D'autres caractéristiques sont prises en compte, et ce, selon deux dimensions : une **dimension d'offre du produit et de choix stratégique sous-jacent** qui introduit une troisième segmentation de la clientèle selon la taille et la nature des clients cibles c'est-à-dire PME/PMI, filiales, groupes, administration ou particuliers ; une existence éventuelle d'un avantage concurrentiel portant sur une meilleure satisfaction des besoins des utilisateurs, une meilleure qualité, une plus grande durabilité et fiabilité du produit ou tout simplement un prix plus compétitif .

❷ Volonté managériale et potentiel organisationnel

Les compétences de l'équipe dirigeante sont supposées être particulièrement déterminantes. Quatre dimensions majeures sont retenues.

Il y a d'abord une **dimension contextuelle interne** qui fait référence à l'âge des acteurs internes porteurs ou accompagnateurs du projet de diversification, dans tous les cas impliqués dans sa mise en œuvre.

Il y a ensuite une **dimension générique** relative aux sources du développement commercial qui se réalise dans un cadre stratégique identifiable comme proactive, réactive ou passive et qui nous semble fortement tributaire du parcours professionnel et de l'ancienneté du dirigeant à la fois dans le secteur , dans l'entreprise et dans la fonction ainsi que de son appartenance ou non à des instances de conseil et de concertation.

Par ailleurs une **dimension de nouveauté pour la firme**, la nouveauté du processus de production ou de la technologie nécessaires ou toute autre évolution susceptible de marquer le secteur d'activité de l'entreprise.

Enfin, **une dimension relative à l'effort de pénétration sur un nouveau marché** , ce qui fait état :

- du respect des délais, de la qualité des produits et des services associés,
- de l'effort de communication,
- de la clarté des objectifs et de l'implication des collaborateurs dans leur discussion,
- de la présence de la force de vente sur le terrain,
- de la notoriété globale acquise.

Tout ceci fait émerger l'intention arrêtée du dirigeant pour la diversification de produits ou de marchés; cette intention est rendue plus réelle par l'identification des domaines directement concernés par sa réalisation, à savoir la production, le commercial, le financier ou la gestion des ressources humaines. Intervient également l'efficacité des activités générées par le

processus, tels que les investissements commerciaux déjà réalisés et qui montrent l'implication du système de management ou de la direction dans la pratique du développement commercial, la triple existence d'une équipe chargée de ce développement commercial, d'une démarche d'explication de la politique de développement commercial aux collaborateurs et d'un plan de prospection, la pratique efficiente de l'analyse financière ainsi que l'existence d'un service après-vente. Il est à préciser que l'**information essentiellement à caractère stratégique et marketing** portant sur le suivi des évolutions de l'environnement c'est-à-dire les activités de veille, l'évaluation des performances, la fréquence de cette évaluation ainsi que les récipiendaires des informations ainsi acquises prend une place non négligeable.

⑥ Particularités et profil du dirigeant

Les entreprises qui cherchent à innover dans leur secteur font en moyenne plus de chiffre d'affaires avec de petits clients, dans des activités qui ne sont pas en démarrage ; elles ont une moindre dépendance vis à vis des clients et sont tributaires de dirigeants moins anciens dans l'entreprise et même moins anciens dans la fonction de direction qu'ils occupent ; de plus elles subissent une plus forte pression de la concurrence locale. Ainsi le développement de produits ou d'activité et l'extension de clients sont beaucoup plus le propre des dirigeants moins anciens sur leur secteur d'activité travaillant avec un personnel dynamique et qui se veut jeune. Les baisses du chiffre d'affaires ou les problèmes de débouché sont mal vécus. Mais paradoxalement le domaine de la production est souvent privilégié avec un plan de prospection insuffisant pour les « développeurs » de produits. Par contre, ceux qui réalisent plus d'extension de marché ont une considération du domaine commercial plus prononcée. Ils ont davantage tendance à expliquer leur politique de développement commercial à leurs collaborateurs, ils sont même deux fois plus communicants que les autres. La pratique de la direction participative par objectif s'insère dans le schéma culturel de leurs entreprises avec une forte intégration des fonctions stratégiques.

2. STRUCTURATION DES FONCTIONS STRATEGIQUES ET DES FACTEURS CLES DE SUCCES

Les stratégies de diversification observées prennent la forme de l'extension de marché et/ou de développement de produit. La cohésion de l'équipe de direction, la capacité de production, une gestion des ressources humaines favorisant l'initiative et la valeur des produits perçus par les clients, constituent les principaux déterminants à maîtriser. Rappelons que l'itinéraire stratégique des entreprises concernées fait état du passage d'une position d'hésitation à la diversification à une situation de forte volonté managériale. Ce parcours stratégique est effectué par les entreprises fortement sensibilisées par le dispositif du suivi-accompagnement.

2.1. De la structure hiérarchique aux préoccupations de coordination

Deux formes de structures organisationnelles restent dominantes. Il s'agit des structures hiérarchique et divisionnelle. Parmi les facteurs expliquant les préoccupations organisationnelles des dirigeants des P.M.I. il faut noter la recherche de croissance par une relance d'activité auprès de nouvelles clientèles et la pression concurrentielle. Même ceux qui n'exportent pas tentent de penser international pour mieux s'organiser localement. Mais il apparaît des paramètres de différenciation. En fait, les tenants de la structure hiérarchique misent sur la cohésion et la mobilisation du personnel ainsi que sur la capacité productive de l'entreprise. Par contre, la structure divisionnelle est préférée tant que le portefeuille de clients s'étoffe ou se diversifie. La forte corrélation qui apparaît entre les opérations de diversification et la structure hiérarchique s'explique, du moins en partie, par le souci de coordination. Le chef de la P.M.I. a l'habitude, en termes imagés, de se comparer à un chef d'orchestre. Cette façon de travailler n'est pas sans signification car elle correspond au fonctionnement des P.M.E. en général. Mais souvent, les dirigeants sont plus occupés et préoccupés par la résolution des problèmes quotidiens que par la mise en place et le suivi des projets à moyen et à long terme. La gestion du temps de ces responsables est fréquemment complètement atomisée qui démontre une approche trop empirique des tâches principales, secondaires voire superflues. De même, la coordination mal intégrée dans la culture de l'entreprise met en évidence un management trop ancré dans le quotidien.

Au chapitre des fonctions qui structurent ces deux formes organisationnelles il faut noter la **production**, la **recherche & développement** ainsi que le **marketing/communication/vente**. Il s'agit de fonctions stratégiques (Brechet, 1987). Elles constituent la clé de voûte de la mise en œuvre des choix stratégiques des P.M.I.. La production et la recherche-développement sont essentiellement influencées par la pression concurrentielle. Elles deviennent ainsi des facteurs de différenciation et de positionnement concurrentiels. Mais l'efficacité concurrentielle semble dépendre d'autres facteurs plus spécifiques comme le respect des délais et la disponibilité. C'est la traduction de la capacité productive de l'entreprise face aux exigences des clients professionnels. La cohésion de l'équipe de direction est un facteur supplémentaire qui rassure le personnel et le client souvent en quête de sécurité. Celle-ci résulte, entre autres, de la qualité qui devient de plus en plus pointue grâce à la recherche-développement. C'est sur ce facteur de qualité que mettent l'accent tous les dirigeants de P.M.I. prestataires de services à l'industrie. Offrir des produits et des services de qualité relève avant tout d'un état d'esprit individuel et

collectif. C'est pourquoi toute l'administration générale (notamment composée des services du personnel et de la gestion) doit être impliquée. Une telle disposition (ou prédisposition) culturelle se développe dans les P.M.I. dont les responsables accordent une place significative à la fonction marketing/communication/vente indispensable à la performance commerciale. Ceux-ci considèrent que toute performance financière comme tout projet de développement en P.M.I. passent par une stratégie de consolidation préalable. Or la satisfaction et la fidélisation des clients constituent le déterminant clé d'une telle stratégie. Même si l'industriel, dans l'acte d'achat, s'accroche à plusieurs facteurs déterminants (la qualité, la sécurité, la garantie et le prix), il reste souvent assez fidèle à son fournisseur. Celui-ci, en position de conquête, doit faire face à un certain nombre d'obstacles : la difficulté de conclure en étant un nouveau partenaire, la complexité de la décision (les cas d'interlocuteurs uniques sont rares) et la durée du début de réalisation des premières affaires (il faut compter des mois voire des années). Le temps et la patience d'un suivi permanent deviennent d'importants paramètres marketing. Mais le dirigeant de la P.M.I. se heurte à deux problèmes majeurs : la multiplicité des responsabilités à assurer et l'organisation du temps. Le manque de temps l'amène à remplir la responsabilité qui lui est la plus agréable et pour laquelle il est le plus compétent. Ainsi, le dirigeant technicien a tendance à concentrer ses énergies sur la fonction de production et/ou de recherche & développement. Ceci déséquilibre souvent la gestion globale de la P.M.I. dont le fonctionnement harmonieux requiert l'articulation de quelques fonctions importantes : direction, production, recherche & développement, gestion/comptabilité, ressources humaines, logistique/transport et marketing/communication/vente.

2.2. Pertinence de trois niveaux de structuration

Le dispositif suivi-accompagnement amène le dirigeant à prendre conscience de cette articulation fonctionnelle (Rogé, 1995). Il faut rappeler que l'entreprise a vécu longtemps, sinon trop longtemps centrée sur elle-même et son outil de production. Elle produisait et vendait ses biens et services. Mais la mondialisation des marchés, le ralentissement de la croissance et le développement des techniques d'information, lui imposent désormais de regarder et de reconsidérer la hiérarchie de ses fonctions. Dès lors, l'entreprise gagnante (elle vend en quantité suffisante et avec une bonne marge ses produits et ses services) est plus préoccupée de son marché que d'elle-même. Elle vit avec et par son marché dans une logique d'échange constant. Dans la P.M.I., une telle interaction se gère à partir de trois niveaux de structuration : la direction et le système management, la fonction marketing et la fonction vente.

2.2.1. Direction et système management

Le système management reprend les éléments de direction générale et pilote d'autres fonctions (production, recherche & développement, gestion/comptabilité, ressources humaines ou logistique/transport). Son fonctionnement et son évolution se font en interaction récurrente avec la fonction marketing qui envoie ses instructions à la fonction vente. Il faut rappeler que le leader ou le directeur est celui ou celle qui a la responsabilité finale de la structure devant lui-même ou son conseil d'administration. C'est la fonction de direction générale qui génère les valeurs et la politique fondamentale de l'entreprise et qui impulse le mouvement et le développement de celle-ci. Les heures que le dirigeant consacre à la réflexion et à la mise en œuvre de cette responsabilité sont capitales pour la vie quotidienne et l'avenir de l'entreprise. Il

va de soi que le chef d'entreprise se doit de déléguer les tâches non capitales à ses collaborateurs pour retrouver un espace de temps nécessaire aux contacts internes et externes. Selon nos observations, la gestion du temps du dirigeant de la P.M.I. peut se faire en unités d'heure ou d'oeuvre. Par exemple, pour deux milles unités d'oeuvre par an, la partie consacrée à ces contacts peut être structurée selon les indications du tableau n°4.

Tableau n°4 : gestion du temps par rapport aux contacts internes et externes

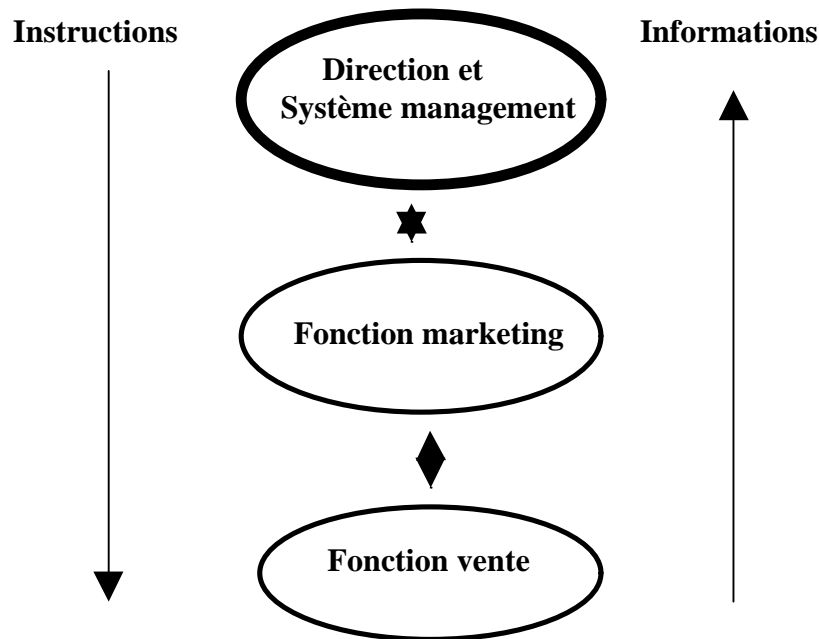
| | |
|---|--------------------------------|
| Réunion Direction, Management, Marketing et vente | 100 heures |
| Contacts généraux | 50 heures |
| Contacts relationnels | 100 heures |
| Contacts clients | 100 heures |
| Contacts prospects | 200 heures |
| Soit environ | 500 à 600 heures par an |

Environ 30 % du temps du dirigeant revient à la démarche relationnelle et réflexive. Ce pourcentage peut atteindre 60 % pour une entreprise en création. Il convient de préciser que les études de Teach et Tarpley (1989) portant sur 119 P.M.E. montrent que les cadres des entreprises nouvellement créées et orientées vers le succès consacrent, en moyenne, 47 heures par mois aux activités marketing.

Précisons que les contacts généraux sont des contacts institutionnels obligatoires et répétitifs. Par exemple on en compte environ une cinquantaine par an avec l'union patronale, le Président de la chambre de commerce et d'industrie, le chargé du pôle de reconversion, le banquier, etc. Par contre, les contacts relationnels ont trait aux partenaires suivants : clubs services, associations, groupe dirigeant, anciens élèves d'écoles, etc.

Par ailleurs, il est important de souligner que les trois principales fonctions hiérarchisées et intégrées peuvent être assurées dans la réalité de certaines entreprises par une seule et même personne. Le complément à l'axe générateur d'instructions est l'obligation pour chaque fonction d'informer la fonction supérieure de ses observations de la réalité comme le montre le schéma suivant.

Schéma n°2 : principales interactions fonctionnelles



Pour qu'il y ait une efficacité réelle de ces trois niveaux de structuration interactifs, il est nécessaire de préciser les limites et objectifs de chacun. En fait le dirigeant avec le système de management a pour vocation de réfléchir à la politique de l'entreprise, ses valeurs, sa philosophie et son métier. C'est en quelque sorte la bible de l'entreprise, ses fondations intellectuelles, son projet de société. Sans ce document écrit, l'entreprise n'a pas de référence et de base prospective⁹. Ce document écrit peut être léger, c'est le cas d'une des entreprises que nous avons aidée à rassembler les idées forces de son projet de société sur une feuille simple. Dans tous les cas, deux à trois pages peuvent suffire. Le contenu de ce document oriente les autres fonctions du système management en rapport avec les fonctions marketing et vente.

2.2.2. Stratégie marketing et veille informationnelle

Le marketing reprend les principales orientations stratégiques, tous les outils méthodologiques, les études et les moyens de communication afin de permettre au manager de se faire une idée juste des couples produits marchés actuels et potentiels. C'est un état d'esprit d'anticipation des besoins du marché. Pour une P.M.I., il s'agit souvent du marché inter-entreprise. Les produits et services généralement techniques s'adressent plus à d'autres structures professionnelles qu'aux particuliers. La clientèle est hétérogène avec cent à cinq cents comptes en moyenne. Aussi l'analyse constante des besoins des clients potentiels est une exigence primordiale. Elle conduit à une population significative consommatrice. En fait, la recherche/développement doit avoir pour conséquence une niche assez importante pour amortir les coûts d'investissement et permettre à l'entreprise de dégager la marge nécessaire.

⁹ Préciser par écrit sa politique générale présente trois avantages : tout d'abord, le chef d'entreprise va devoir matérialiser sa pensée et ses idées ; en second lieu, il a un canevas pour mesurer le respect ou non de ses objectifs ; enfin, pour la pérennité de sa structure en cas d'incidents ou d'accidents, il laissera la référence de ce qu'il a créé.

L'analyse prospective des produits et des marchés en gestation se conjugue avec l'étude de l'évolution des produits actuels. Pour ne pas surestimer la demande (notamment au moment de lancement de nouveaux produits) l'évaluation fréquente des potentialités du marché s'impose (Labarbera et Rosenberg, 1989 ; Hills, 1985). De la même façon, l'identification de niche significative conduit souvent à mettre à plat les forces et faiblesses commerciales de l'entreprise pour la conduire à une réflexion de fond sur de nouvelles orientations. Ainsi, le dirigeant dispose suffisamment d'éléments susceptibles de l'inciter à mettre au point de nouveaux produits.

Tout ceci nécessite la mise en place d'un système d'information. Les dirigeants de P.M.I. prennent beaucoup de risques à se contenter d'informations superficielles ou fragmentaires (Marchesnay, 1988). Avoir une longueur d'avance en matière d'information sur l'environnement permet de mieux capter les besoins potentiels. Ce doit être un système permanent et léger d'écoute du monde concurrentiel, économique, social et politique. Fréquemment, les dirigeants s'informent de ce qui les intéresse par goût. Il est nécessaire d'élargir le champ et de couvrir l'ensemble du dispositif environnement. La panoplie classique minimum est un quotidien, un hebdomadaire et un mensuel. L'hebdomadaire sera économique, le mensuel spécialisé ou inversement. L'observatoire régional de l'INSEE, les services de documentation des chambres de commerce et d'industrie ou d'autres sources viennent compléter cette panoplie. D'ailleurs, la rencontre avec d'autres chefs d'entreprise, des décideurs ou partenaires économiques fait partie des mêmes exigences. La gestion d'un tel réseau oblige à réfléchir, à « sortir » de ses problèmes quotidiens pour prendre du recul. N'oublions pas que des échanges organisés dans le temps et réguliers sont des repères relationnels qui aident les leaders dans leur position d'orientation et de décision.

Enfin, la fonction marketing permet de préciser les actions et les contrôles nécessaires à la force de vente. Celle-ci a une seule et simple finalité : la vente en quantité avec une bonne marge et la transmission des informations venant directement de l'utilisateur final.

2.2.3. Redynamisation de la fonction vente

- **La vente comme valeur culturelle transmise par le dirigeant**

L'interaction de ces trois niveaux de structuration en prise directe avec l'environnement économique, ce de manière dynamique, symbolise la vie commerciale de l'entreprise en général et de la P.M.I. en particulier dans une perspective de veille constante des informations captées. Malheureusement, dans beaucoup de P.M.I., la fonction vente n'a pas la place qu'elle devrait avoir, c'est-à-dire une des toutes premières. Les chefs de P.M.I. sont plus souvent préoccupés par les activités de production, de comptabilité ou de gestion. Témoin, un dirigeant nous avoue que pour lui la vente reste un mal nécessaire. Au contraire un autre nous annonce fièrement que tout le monde est concerné par la vente.

La bonne manière de résoudre cette difficulté, est de considérer que le dirigeant doit lui-même vendre, et que lorsqu'il délègue, il doit garder les rênes courtes pour remplacer, renforcer et contrôler. La vente est l'acte ultime de la chaîne complète du fonctionnement de l'entreprise. C'est une fonction en interface avec l'extérieur, donc capitale. Le chef d'entreprise doit l'assumer avec sérénité, dynamisme et efficacité. Refuser de s'en occuper, relève de la naïveté, du manque de courage et de réalisme. Pour réussir sur le terrain plus que concurrentiel, le personnel de vente a besoin d'encouragement, d'encadrement et d'inspiration culturelle. A

l'instar d'un des principes fondateurs d'IBM, le vendeur a besoin de vivre dans un système organisationnel centré sur l'esprit d'équipe, la connaissance de soi et le respect mutuel. Le vendeur qui réussit est celui qui s'identifie le mieux à ses clients. La connaissance de soi et de l'homme est donc fondamentale. Le client, quel que soit son profil, réclame de plus en plus de compétences sur le produit, l'entreprise et son environnement. Il n'est plus concevable d'entourer d'un bavardage plus ou moins relationnel la représentation des produits que l'on cherche à vendre. Le client souhaite rencontrer désormais un expert en phase avec des principes éthiques, qui rassure et qui véhicule la transparence et la confiance.

- **La vente comme fonction de mobilisation interne et de combat concurrentiel**

La vente peut être un outil et une démarche fortement puissante pour la mobilisation de toutes les forces de l'entreprise. Cet aspect particulièrement intéressant tient au fait que le vendeur, conscient de ses responsabilités et de sa mission vis-à-vis de l'entreprise, a une relation privilégiée avec le client et qu'il détient de façon naturelle une partie des informations essentielles de l'environnement. Le vendeur connaît les besoins des prospects, les satisfactions ou les insatisfactions des clients actuels, les forces et faiblesses de la concurrence. Il est donc en position avancée pour renseigner les autres fonctions de l'entreprise. Il est, en définitive le représentant ou l'ambassadeur du projet de l'entreprise auprès du monde extérieur. Tout le personnel compte sur son talent et son métier pour promouvoir les produits et l'image de leur organisation. C'est une orientation qui assure la coordination des marketing et commerciales ainsi que celles de toute l'entreprise (Gauzente, 1995).

Pour nous, la vente est et restera une lutte concurrentielle âpre mais loyale. Il faut bannir les idées philosophiques ou naïves : le terrain économique est guerrier et compétitif, il faut pour y « faire sa place » agressivité, compétence et goût du risque. C'est pourquoi beaucoup de jeunes créateurs dans l'euphorie de l'aventure mésestiment les vraies difficultés de la vente. Nantis de prévisions optimistes et en l'absence de tout système alternatif de repli, ils sont à la merci de toutes difficultés conjoncturelles. Or l'entreprise se conduit avec des valeurs culturelles et quelques règles élémentaires : la nécessité de conquête efficace dans une perspective du court, moyen et long termes, l'obligation de rentabilité, le souci de ne pas ménager ses efforts, le respect des principes stratégiques retenus et du plan d'action fixé.

- **La vente, une fonction d'exigences d'acteurs et de méthodes**

Ici la politique commerciale prend toute son importance et s'appuie sur les acteurs et les méthodes.

Pour pouvoir maîtriser, conduire les équipes de vente (agents, distributeurs, multicartes, exclusifs, technico-commerciaux ou tous autres salariés), trois éléments sont à considérer.

- **La motivation** : Motiver comme force qui pousse à agir n'est pas une mince affaire. C'est un état d'esprit qu'il est judicieux d'animer sans cesse et de relancer constamment. Le dirigeant doit d'ailleurs avoir « à cœur » de prévoir et de se poser en exemple à ses collaborateurs. Fondamentalement en P.M.I., le leader ne peut se soustraire à certaines obligations en l'occurrence, montrer et/ou démontrer pour déléguer devrait être une de ses préoccupations majeures.
- **La formation** : Former devient un souci qui tient à la fois de la mode et de l'obligation incontournable. Là encore, beaucoup réagissent aux sollicitations en ignorant le problème de fond : l'Homme est un être en devenir soucieux en général d'épanouissement et de

progrès. L'entreprise dans laquelle il travaille peut lui fournir une partie de la réponse à ce besoin fondamental par une gestion prévisionnelle de l'emploi et par des plans de formation négociés.

- **La rémunération** : Rémunérer paraît simple, il suffit de payer le prix du service. Pour les vendeurs les critères d'évaluation peuvent être multipliés et rendent la tâche plus délicate. Un des principes de base concerne l'individualisation des salaires, mais ceci à l'intérieur d'un cadre strict valable pour toute l'équipe.

Ces trois éléments prennent forme à travers des méthodes structurées par l'organisation commerciale, la communication et les documents de travail. L'organisation commerciale permet de préciser les tâches du secrétariat commercial qui œuvre pour le compte de la force de vente en lui fournissant, entre autres, les documents promotionnels (press-book, plaquette, répertoire de communication, messages publicitaires, etc.) et les documents produits (références produits, fiches produits, catalogues prix, caractéristiques techniques, etc.).

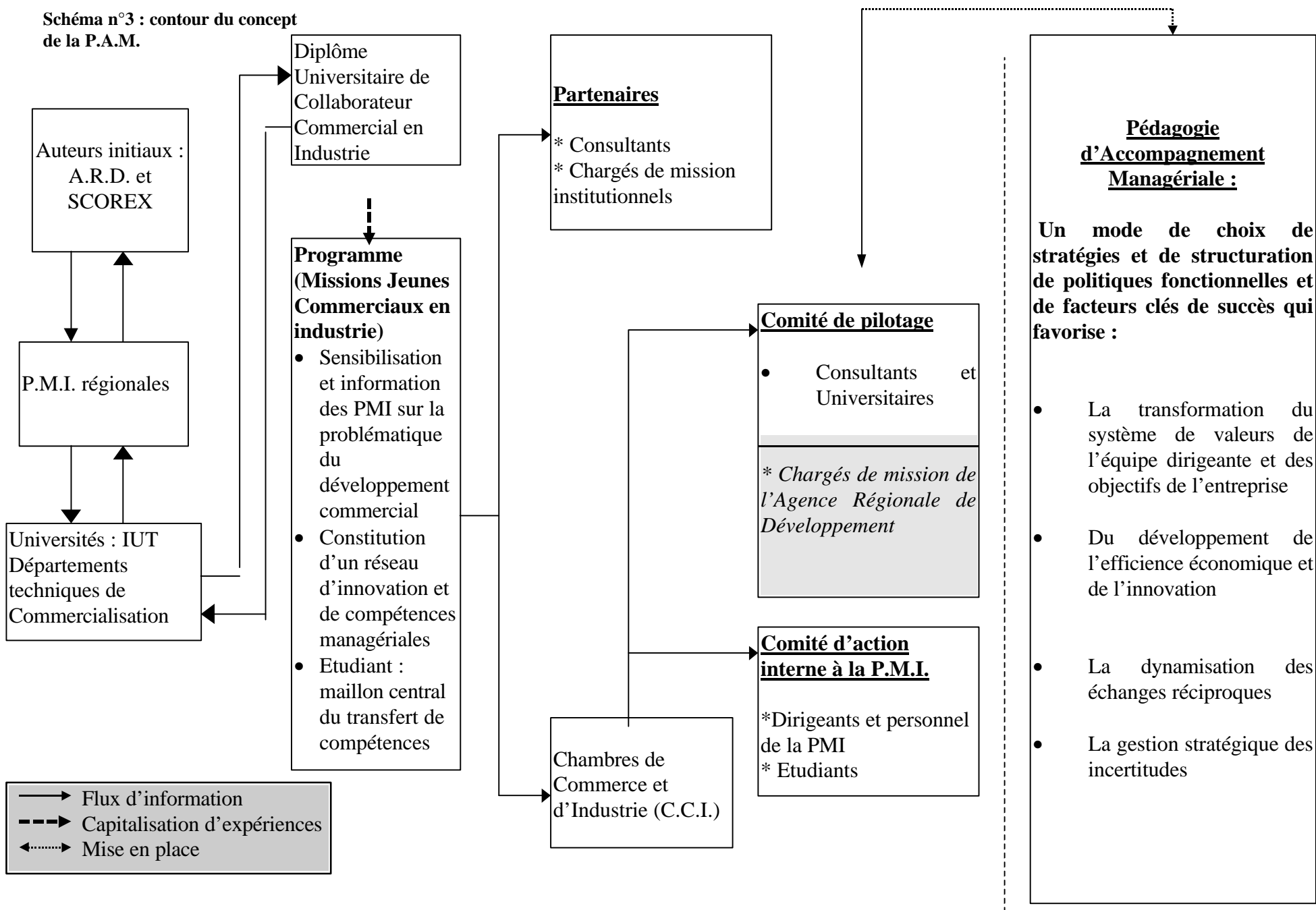
Une solide organisation commerciale comporte une réelle politique de suivi de clientèle. Une vente inscrite dans la perspective du marketing stratégique ne peut pas être un fait isolé. Elle doit engendrer par son suivi, d'autres ventes sur une plus ou moins longue échéance. Nous sommes toujours étonnés de l'empirisme ou du manque de méthode dans les suites à donner aux actions. Les leaders mettent quelquefois tellement d'énergie à conquérir un client qui sera curieusement délaissé dans son suivi. Nos observations confirment ainsi les conclusions issues de deux études différentes. La première porte sur 80 petites entreprises diversifiées (Carson, 1990) et la seconde concerne des P.M.I. souffrant d'un manque de préparation et d'organisation (Chéron et Cheyssial, 1992). De tels écueils sont aplanis et corrigés au travers de la pédagogie du suivi-accompagnement qui prend désormais la forme d'un mode de choix et de mise en œuvre de stratégies en P.M.I..

3. VERS UN CONCEPT DE LA PEDAGOGIE D'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIALE (P.A.M.)

La pédagogie d'accompagnement se différencie de l'accompagnement traditionnel conduit par le consultant en dehors et dans l'entreprise. Elle confère au consultant (en tandem avec un universitaire) une vocation qui intègre la sensibilisation, la formation et la mise en place d'outils susceptibles d'être reproduits par le dirigeant client en quête de transformation culturelle de son organisation. L'étudiant qui remplit une mission universitaire, constitue le maillon central du transfert. Le consultant, en position de spécialiste, le pilote, le motive avec l'enseignant qui sert de support et de ressources. Des phases d'apprentissage sous forme d'aller-retour se suivent mais restent simples à décoder par le dirigeant qui veut se les approprier. Avec une certaine humilité, ce type de dirigeant accepte de se mettre en cause afin de faire progresser son entreprise.

La pédagogie d'accompagnement managériale apparaît donc comme une approche qui s'inspire des courants de pensée relatifs aux alliances stratégiques interentreprises et à l'apprentissage organisationnel. Comme l'indique la figure n°3, elle se veut une méthode d'aide à la mise en place d'un réseau d'innovation et d'exploitation de compétences en rapport avec la structuration de l'activité économique d'un territoire donné.

Schéma n°3 : contour du concept de la P.A.M.



3.1. Transformation du système de valeurs du dirigeant et des objectifs de l'entreprise

Il est trivial de dire que la volonté de l'équipe dirigeante est déterminante en matière d'utilisation d'un réseau de compétences. Les préférences de cette équipe sous-tendent naturellement les objectifs assignés à l'entreprise dans cette perspective partenariale. On note généralement, la réduction des coûts (Bouteiller, 1995), l'amélioration de la compétitivité, la maximisation du profit, la réduction des incertitudes stratégiques au travers des innovations. Le choix de la démarche partenariale vient également de la volonté du dirigeant qui cherche à transformer son organisation. A côté des pressions de l'environnement, l'action intentionnelle du dirigeant est un des principaux moteurs de la transformation organisationnelle. La coopération devient ainsi un outil de gestion des facteurs de rigidité et d'inertie (invariants culturels bloquants) organisationnelles. Progressivement, elle conduit l'entreprise à éviter d'être une entité passive ou simplement réactive face aux stimuli de l'environnement.

Mais la logique coopérative nécessite, de la part du dirigeant, de nouvelles représentations en interaction avec le processus de participation et d'adhésion (Jodelet, 1989). Le temps et la permanence des actions prennent tout leur sens. Ainsi, une nouvelle rationalité organisationnelle émerge et acceptée par les principaux membres de l'entreprise. Les habitudes relatives au renouvellement stratégique prennent progressivement place. On se trouve dans la configuration du management stratégique de l'émergence avec la coexistence du plan, du « pattern », de la perspective et de la vision (Mintzberg, 1985). En fait, la construction de nouvelles représentations favorables au réseau d'exploitation de compétences, s'appuie sur une double logique :

- La logique de démarcation qui conduit à rompre avec les routines et les habitudes structurant le contexte organisationnel classique ;
- La logique d'appui qui amène à s'appuyer, en même temps, sur le même tissu organisationnel pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement.

Souvent, les dirigeants qui rejettent la pédagogie d'accompagnement managériale ont peur d'avouer une position de faiblesse. Le développement autonome est privilégié au partenariat. C'est une peur qui ne se justifie que par des raisons culturelles puisque dans le cadre de ce réseau, le facteur collusif ou concurrentiel est quasiment absent. Sauf à imaginer la possibilité que le savoir d'une entreprise soit transmis à un de ses concurrents bénéficiant du même dispositif du fait de la médiation ou de la mobilité des étudiants. On peut alors parler du risque de divulgation du savoir et par conséquent, du risque concurrentiel. Ceci est improbable en réalité si l'on tient compte des règles de déontologie qui sous-tendent la profession des consultants indépendants ou universitaires. La relation entre les acteurs en présence se fonde sur le principe d'adhésion nourrit par la confiance mutuelle. La médiation de l'Agence Régionale de Développement permet la résolution d'éventuelles divergences dans l'esprit d'une collaboration durable. Il est important de rappeler que les entreprises prises en référence ont utilisé le dispositif au moins deux fois. Certaines d'entre elles prolongent la coopération par une embauche accompagnée ou par la présence d'un étudiant

en formation alternée qui intéresse un grand nombre de dirigeants de P.M.I.¹⁰. L'intérêt qu'ils portent à cette formation vient du fait que l'arrivée de l'étudiant constitue souvent le point de départ de la transformation de leur organisation.

3.2. Développement de l'efficience économique et de l'innovation

Toute coopération vise les trois formes d'efficience économique connues : **l'efficience allocative, l'efficience productive et l'efficience dynamique** (Jenny, 1993). La recherche d'efficience économique conduit à orienter les ressources productives vers ce qui correspond le mieux aux désirs affichés ou encore non révélés par les différents partenaires de l'entreprise, notamment les clients (efficience allocative), à baisser les coûts des produits offerts sur le marché (efficience productive). Le développement de l'innovation comme la gestion de la conception et de l'accouchement de produits nouveaux ou de technologies plus performantes sont renforcés. C'est l'esprit de la pédagogie d'accompagnement managériale qui fournit au dirigeant les moyens d'internaliser toute ou partie des compétences exploitées dans le réseau. Il s'agit bien de compétences renouvelables à partir d'un environnement ouvert et en rapport avec les forces et faiblesses de l'entreprise (Desreumaux, 1993). Ceci revient à privilégier une stratégie qui allie la consolidation des compétences et l'intégration de nouvelles connaissances. Une telle stratégie impose naturellement certaines pratiques véhiculées naturellement par la P.A.M..

- La veille informationnelle rendue indispensable par la mondialisation de l'économie et l'évolution rapide des technologies. Elle est aussi facilitée par les nouveaux moyens de communication. Le dirigeant doit ouvrir son entreprise et accepter de recevoir des conseils sous-tendus par les dernières évolutions du marché (Penan, 1996).
- Le maintien d'une dynamique d'innovation technologique, commerciale et managériale. L'avantage concurrentiel d'une PMI vient désormais de la capacité de l'équipe dirigeante à développer une compétence spécifique qui répond aux besoins des clients. Le savoir-faire non standard correspond souvent au patrimoine immatériel que toute entreprise industrielle se doit de maintenir par toutes formes d'innovations. Or, comme l'affirme Penan (1996), la dynamique de l'innovation s'apparente à une dynamique de réseau. A l'intérieur de celui-ci, s'opère un processus collectif de compréhension de nouvelles réalités socio-économiques et d'accumulation de nouvelles compétences techniques, commerciales et managériales.
- L'adaptation au contexte local en rapport avec les compétences, les savoir-faire et les ressources qu'il faut réunir et organiser pour une meilleure réponse à la variété des demandes régionales, nationales voire internationales. En terme de marché, les préoccupations de beaucoup de P.M.I. sont d'abord de dimensions locales et régionales. Il faut donc réussir à développer et à commercialiser des produits et des services adaptés des clients particuliers et/ou professionnels. Mais l'enjeu stratégique réside dans la capacité des dirigeants à réduire les coûts de production et à améliorer la qualité. Ceci revient à maîtriser toute ou partie de la chaîne de valeur relative à leur activité grâce à une bonne

¹⁰ A la fin du mois d'août, l'Agence Régionale de Développement a recueilli 110 demandes de dirigeants de P.M.I. souhaitant accueillir un étudiant en formation marketing (Diplôme Universitaire de Collaborateur Commercial en Industrie) en alternance de niveau Bac+3, pour 30 places disponibles.

combinaison des compétences et des savoir-faire mais qui ne sont pas tous internes à l'entreprise.

3.3. Dynamisation des échanges réciproques

Les échanges concernent essentiellement les savoirs immatériels qui reposent sur des compétences à la fois déterminées et informelles. Les premières sont structurées et soutenues par le diplôme et l'expérience. Les secondes relèvent de la capacité des intervenants (consultants, universitaires et étudiants) à confronter efficacement leurs compétences formelles aux spécificités de chaque entreprise.

S'agissant du savoir en marketing stratégique et opérationnel, beaucoup de PME sont dans une situation de dissemblable de l'activité. En fait, elles ne disposent pas de toutes les compétences nécessaires à la formulation et à la mise en œuvre d'orientations stratégiques et des politiques fonctionnelles sous-jacentes (notamment, marketing, communication, vente et management). C'est ce que leur apporte les intervenants extérieurs.

La dépendance de l'entreprise à l'égard de ces acteurs extérieurs disparaît du fait de la transformation organisationnelle. Celle-ci s'opère à partir de nouvelles compétences qui prennent corps dans l'entreprise sous forme de valeurs culturelles. Ces nouvelles valeurs se matérialisent au travers du maintien de l'étudiant sous forme d'embauche accompagnée ou de formation alternée se terminant par une embauche définitive. Ainsi, l'entreprise choisit d'intégrer un des partenaires du dispositif comme le suggère Pfeffer et Salancik (1978) dans leur modèle de dépendance des ressources. Il s'agit de se donner les moyens conduisant à la compétitivité, à l'innovation et à la créativité. La mise en place d'un réseau d'exploitation de compétences élargi aux domaines stratégique, commercial, social et organisationnel aurait l'avantage pour l'entreprises de renouveler son personnel et son patrimoine de savoir-faire.

Tout ceci est possible parce que le dispositif permet de développer chez l'étudiant de réelles aptitudes nourries d'expérimentations concrètes par la capitalisation d'expériences à trois niveaux :

- L'initiation par étapes progressives et concrètes à la réalité industrielle et économique
- La stimulation des capacités de développement et d'innovation
- La préparation à la définition d'un projet professionnel personnel

Il apparaît que l'instauration d'une coopération entre l'université et le monde professionnel est nécessaire pour assurer un enseignement efficace et durable en prise directe avec les besoins des entreprises, notamment les P.M.I.. L'adaptation des formations et des formateurs à l'évolution industrielle se trouve renforcée avec une réelle ouverture pour la recherche. Celle-ci devient plus intelligible et plus lisible et contribue au changement de l'image de l'universitaire auprès du monde des entreprises.

L'Agence Régionale de Développement comme les Chambres de Commerce et d'Industrie impliquées dans le dispositif, participent à ces changements. En tant que structures de

médiation, elles favorisent les relations et les échanges nécessaires au développement des entreprises, des sociétés de conseils et des équipes de recherche universitaires. Elles mettent à la disposition de l'ensemble des partenaires des moyens humains, financiers voire matériels. Il en résulte progressivement une coopération symbiotique matérialisée par la Pédagogie d'Accompagnement Managériale (Dewaele, 1998).

3.4. Gestion stratégique des incertitudes

Pour le dirigeant de la P.M.I., les incertitudes à gérer sont plurielles. Le dispositif de l'accompagnement permet d'insister sur plusieurs d'entre elles.

- L'incertitude liée aux modalités futures de l'activité : les ajustements nécessaires à l'efficacité des transactions sont mis en évidence en rapport avec la capacité de l'entreprise à faire face aux turbulences du marché.
- L'incertitude liée à la pérennité de l'activité : les risques commerciaux liés à l'activité sont réduits par un renouvellement et un élargissement du portefeuille client dans la perspective d'une meilleure rentabilité des investissements de l'entreprise. D'ailleurs, l'étroitesse des marchés et l'absence de vision stratégique conduisent souvent le chef de la P.M.I. à engager des investissements trop faibles ou mal orientés. Avec la pédagogie d'accompagnement, le dirigeant se sent rassuré et opère progressivement les transformations organisationnelles indispensables à l'évolution de son entreprise. Ces transformations se matérialisent par de nouveaux choix stratégiques (développement de produits, extension de clientèle, diversification voire exportation) et de nouvelles relations avec les clients comme les fournisseurs.

La position générale du dirigeant par rapport à ces deux types d'incertitudes permet de mieux situer la mission confiée à l'étudiant. Rappelons qu'il s'agit de missions marketing sous-tendues par les problématiques de politique générale et de stratégie. Leur mise en œuvre passe par un diagnostic préalable de l'entreprise au travers des aspects suivants :

1. les facteurs d'identification (l'histoire et l'esprit maison, les hommes, les procédures de fonctionnement et liens hiérarchiques, les performances et leur évolution, etc.) ;
 2. le couple métier/marché (les produits et les services, les clients et les prospects, les concurrents, les fournisseurs, etc.) ;
 3. les documents commerciaux (les documents de présentation, les documents de vente, les fichiers clients et les fichiers prospects) ;
 4. les procédures commerciales (le suivi clients, la prospection, les devis et les contrats).
- L'incertitude liée au management grâce à la formation en alternance suivie d'embauche accompagnée. Il s'agit d'accompagner l'étudiant dans son approfondissement des connaissances commerciales et marketing de manière théorique et pratique. Le contexte de la P.M.I. permet de lui confier une mission souvent vierge. En fait, la fonction marketing est généralement absente dans ce type de structure dont le dirigeant est plus porté sur des problématiques techniques que commerciales. La réussite de l'opération dépend de l'évolution des préférences du dirigeant, de celle des objectifs qu'il assigne à son organisation et de la capacité de l'étudiant à s'insérer dans le système de valeurs en

présence. Pendant un an, l'étudiant fait son apprentissage du marketing et des techniques commerciales en milieu industriel à travers un double tutorat. Le tuteur interne est souvent le dirigeant lui-même. Au niveau externe, c'est un consultant spécialiste du marketing des petites structures industrielles mandaté par l'A.R.D.. Celui-ci travaille de concert avec un universitaire.

L'évaluation de l'étudiant en situation d'apprenant se fait tous les mois par les tuteurs à partir de plusieurs paramètres avec trois positions en terme d'acquisition des connaissances : non acquis, en cours d'acquisition et acquis. Trois niveaux de connaissance sont à ce titre passés en revue :

1. l'entreprise, son organisation et son fonctionnement au travers du personnel, des produits, des services, de la clientèle, des prospects, des fournisseurs et des concurrents ;
2. la conception et l'utilisation des outils commerciaux tels que les tableaux de bord, les documents techniques ou promotionnels, les documents de vente ou de gestion commerciale et les fichiers clients et prospects ;
3. la maîtrise de certaines techniques de base : la présentation et la négociation téléphoniques, la négociation en vis-à-vis, le plan de prospection et de communication.

L'appréciation du profil de compétence de l'étudiant s'impose naturellement. Elle se fait également tous les mois mais l'essentiel se mesure au terme de la formation à partir des paramètres suivants : le dynamisme, le sens des affaires, la persuasion, l'empathie, le contact, l'ambition, l'équilibre, la maîtrise des techniques de vente, l'organisation et la gestion du temps, la connaissance du milieu professionnel, la présentation et la discipline. Ces paramètres constituent une grille d'appréciation sur une échelle à cinq dimensions allant de très faible à très fort.

L'étudiant qui reste dans son entreprise d'accueil comme salarié jouit de nombreux pré-requis en terme de savoir (connaissances), savoir-faire (expériences) et de savoir-être (compétences). Mais le résultat du processus est souvent lié à la prédisposition et à la volonté de l'étudiant motivé pour le milieu de la PME en général et de la PMI en particulier. C'est aussi le fruit du choix du chef de l'entreprise qui reformule sa politique générale et ses axes de développement et qui étoffe le système de valeurs de son organisation ou y intègre pleinement la culture marketing et commerciale.

CONCLUSION

Les développements qui précèdent montrent l'importance à donner à la méthode s'agissant de décision stratégique et de choix de politiques fonctionnelles. L'utilité et l'importance de la pédagogie du suivi-accompagnement méritent d'être soulignées. Elle remet au goût du jour ce que l'on sait depuis l'avènement du monde des affaires : ce n'est pas le hasard qui fait gagner des parts de marché et du bénéfice, mais la volonté d'adaptation constante à l'environnement à partir d'une approche structurée et opérationnelle. Les chefs de P.M.I. sont un public difficile à

convaincre parce qu'accoutumés aux exigences de leur métier, ils ne sont pas aisément accessibles aux influences extérieures. Notre méthode est un des moyens qui permettent de vaincre ces réticences, d'opérer plus calmement des diversifications et de structurer les facteurs de mise en œuvre de celles-ci. Il n'est pas évident d'amener le dirigeant à faire la distinction entre le court et le moyen ou le long terme. Les impatiences limitent la portée du dispositif dans des situations qui nécessitent une longue thérapie stratégique. C'est dire que la pédagogie du suivi-accompagnement n'est pas un remède miracle. Elle est efficace si les acteurs impliqués suivent la voie de l'architecte et non celle du pompier. Elle conduit à la performance si le chef de la P.M.I. intègre la rigueur méthodologique, le partage et l'utilisation des ressources externes dans le schéma culturel de son organisation.

D'ailleurs, la mise en place du dispositif du suivi-accompagnement a permis de rapprocher des organismes d'enseignement et de recherche et des opérateurs de transfert de savoir-faire présents sur le territoire régional. Ce rapprochement a conduit au renforcement des liens pouvant exister entre le tissu des P.M.I., des consultants et le monde universitaire de par le potentiel de savoir-faire marketing, managérial et gestionnaire existant.

La pédagogie du suivi-accompagnement est en définitive une méthode de transfert de savoir-faire managérial et marketing qui implique les ressources technologiques, scientifiques et économiques locales indispensables au développement des P.M.I.. Mais une telle structuration des compétences suppose la prise en compte des complémentarités et des spécificités des partenaires suffisamment ouverts aux transformations culturelles.

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill ; en Français, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1968.

Ba A. (1998), *Modèles de lancement de produits nouveaux : intérêts et limites*, Thèse de Doctorat d'Etat, soutenance prévue à l'I.A.E. de Lille en décembre prochain.

Bouteiller C. (1995), *Déterminants processuels et contextuels de la coopération interentreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy II.

Brechet J.-P. (1987), *Portefeuille de savoir-faire et stratégie de la PMI*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.

Calori R. et Harvatopoulos y. (1988), « Diversification, les règles de la conduite », *Harvard l'Expansion*, printemps, 48-59.

Carson D. J. (1990), « Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach) », *European Journal of Marketing*, vol. 24, n°11, 5-51.

Chéron E. et Cheyssial F. (1992), « La gestion du marketing direct dans les petites entreprises industrielles québécoises », *Revue française de Marketing*, n°139, 1992/4, 39-50.

Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Editions Dalloz Gestion.

Dewaele D. (1998), *Les stratégies de coopération entre PME et Institutions locales*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille.

Dokou K. G. (1989), *Image, identité de la firme et influence stratégique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille.

Dokou K. G. et Rogé M. (1998), « Pédagogie du suivi-accompagnement et développement de la P.M.I. L'expérience de la Région Nord-Pas de Calais », congrès annuel de l'A.I.M.S., Louvain-La-Neuve, actes du colloque, CD-Rom.

Ellis D. S. et Jolibert A. (1991), « The rôle of marketing in the survival of small industrial firms in a developing region », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing /entrepreneurship Interface*, San Diego, 303-332.

Gauzente C. (1995), « L'Orientation marché : bilan et perspectives », Actes du 9^é Congrès international de l'Association Française du Marketing, Marseille, 13-14 mai.

Hills G. E. (1985), « Market analysis in the business plan : venture capitalists perception », *Journal of Small business Management*, janury, 38-46.

Hills G. E. (1987), « Marketing and entrepreneurship research issues : scholarly justification », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 3-15.

Jenny F. (1993), « Droit européen de la concurrence et efficience économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°63.

Jodelet D. (1989), *Représentations sociales : un domaine en expansion*, PUF.

Kinsey J. (1987), « Marketing and small manufacturing firm in Scotland : findings in a pilot survey », *Journal of Small business Management*, vol. 25 n°2, 18-25.

Marchesnay M. (1988), « La mercatique de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n°3-4, 259-276.

Marchesnay M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolle Université, Collection Gestion.

Labarbera P. A. et Rosenberg S. A. (1989), « Marketing research and small entrepreneurial enterprises », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 233-246.

Koenig G. (1990), *Management stratégique. Vision, manoeuvres, tactiques*, Nathan.

- Marion G. (1995), « Le marketing-management en question », *Revue Française de Gestion*, n°, 15-30.
- Mintzberg H. (1985), « Of strategies deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3.
- Nekka H. et Dokou K. G. (1998), « Le succès organisationnel entre la qualité de la Direction Générale et le déterminisme environnemental : présentation de quelques résultats de recherche », *Actes des XIVèmes journées nationales des I.A.E.*, Presses Académiques de l'Ouest, 531-549.
- Penan H. (1996), « Veille technologique et stratégie de recherche et développement », *Centre de sociologie de l'innovation*, Ecole des Mines.
- PFEFFER J. & G. R. SALANCIK (1978, p. 13) : « *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective* » Harper & Row, New York.
- PORTER M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- PORTER M. E. (1986), *L'avantage concurrentiel* », InterEditions.
- Rochet C. (1981), *Diversification et redéploiement de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Rogé M. (1995), *Réussir en P.M.I.*, Editions GabriAndre.
- Rumelt R. P. (1974), *Strategy, structure and Economic Performance*, Boston Mass, Harvard University Press.
- Rumelt R. P. (1982), « Diversification strategy and profitability », *Strategic Management Journal*, 3-4, 359-369.
- Salaün Y. (1992), « Pilotage et management d'une unité : l'analyse des menaces et opportunités », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 136-137, 91-96.
- Stasch S. F. et Ward J. L. (1987), « Some observations and research opportunities regarding marketing of smaller business », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 75-89.
- Stern P. et Tutoy P. (1998), *Le métier de consultant : principes, méthodes et outils*, Les Editions D'Organisation.
- Teach R. D. et Tarpley F.A. (1989), « Entrepreneurs and marketing : the allocation of time among business activities », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 39-53.
- Thiéart R.-A. (1987), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, Stratégie et Management.
- Wrigley L. (1970), *Divisional autonomy and diversification*, Ph D. diss, Harvard Business School.

