

**4° Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 98)
Université de Metz - Université de Nancy 2 - INPL-GSI
22, 23, 24 octobre 1998**

**Le marketing en PME manufacturière : les pratiques de quelques
entreprises lorraines lors du développement de produit**

Jean-Luc HERRMANN
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Centre Européen de REcherche en Management des Organisations (CEREMO)
Université de Metz - France

Jean-Luc Herrmann
Institut Universitaire de Technologie de Metz
Départ. Techniques de Commercialisation
Ile du Saulcy
57 000 METZ (FRANCE)
tél. : 03.87.31.51.52
fax : 03.87.31.51.72
e-mail : herrmann@iut.univ-metz.fr

**4° Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 98)
Université de Metz - Université de Nancy 2 - INPL-GSI
22, 23, 24 octobre 1998**

**Le marketing en PME manufacturière : les pratiques de quelques
entreprises lorraines lors du développement de produit**

Résumé : L'objet de cette communication est d'apporter un éclairage sur les pratiques marketing de six PME manufacturières lorraines lorsqu'elles développent un nouveau produit. Elle montre que la mise en oeuvre du concept marketing est non seulement possible dans le contexte spécifique des PME, mais qu'elle peut demeurer particulièrement informelle.

Summary : The aim of this presentation is to highlight marketing action taken by six small or medium manufacturing businesses of the Lorraine Region when they develop new products. This study shows that implementing the marketing concept is possible in SMB's. What is more, it can remain particularly informal.

Introduction

Quiconque s'intéresse à la **thématique du marketing en PME** ne peut qu'être frappé par le **déficit patent de recherches**. Un petit nombre de travaux empiriques (très rarement francophones), aux résultats peu comparables et capitalisables en raison d'une forte hétérogénéité des problématiques et des caractéristiques méthodologiques, et le défaut de réflexions d'ordre plus conceptuel ou méthodologique, reflètent l'inexistence d'un véritable courant de recherche consacré au marketing en PME. Les PME font-elles si naturellement partie du champ d'application du concept marketing, que tout effort de recherche dans ce domaine s'avère superflu ? Ou, au contraire, **les PME en raison de certaines spécificités ne sont-elles pas en mesure de faire du marketing ?**

C'est précisément à cette dernière interrogation que notre recherche doctorale (Herrmann, 1995) a principalement tenté de répondre. Du point de vue du **cadre conceptuel**, cette recherche s'est tout d'abord attachée à **éviter le plus possible la référence au modèle de la grande entreprise** qui grève la littérature antérieure implicitement (cf. notamment Ogwo, 1987, Kinsey 1987, Gardner 1983, Radder, 1996) ou explicitement (cf. par exemple Hise, 1965, ou McNamara, 1972, Martin et Grbac, 1998), conduisant le plus souvent à une analyse en termes de lacunes ou de manques. Un double effort de réflexion a donc été mené, d'une part sur la substance profonde de la mise en oeuvre du concept marketing, et d'autre part sur les spécificités des PME. A partir d'une revue de la littérature spécialisée, **la mise en oeuvre du concept marketing a été définie autour du triptyque : (1) effort d'information sur le marché**, plus précisément sur toutes les forces qui conditionnent les échanges sur le marché (cf. par exemple Lusch et Laczniack, 1987), **(2) prise en compte de l'information collectée sur le marché dans les comportements, les actions de l'organisation**, mais en aucun cas indépendamment des conditions environnementales dans lesquelles l'organisation évolue (cf. par exemple Hoflack et Dubois, 1983, ou Swartz, 1990), et **(3) implication de l'ensemble du personnel de l'organisation** (cf. par exemple Grönroos, 1989, Webster, 1988, ou 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, la communication et la participation du personnel. Après la mise en oeuvre du concept marketing, il a fallu chercher à définir une PME. La reconnaissance de l'hétérogénéité comme première spécificité des PME explique l'orientation de notre réflexion vers les nombreuses typologies proposées par les chercheurs en guise de grilles de lecture et de compréhension du monde des PME. Elles respectent en effet l'ambivalence fondamentale diversité-spécificité qui caractérise les PME. Ainsi, par exemple, les typologies de dirigeants de PME mettent-elles l'accent sur la place du dirigeant comme spécificité ou trait de ressemblance, tout en reconnaissant simultanément sa diversité, par la distinction de plusieurs types de dirigeants. Revues dans cette perspective, les taxonomies recensées nous ont conduit à retenir **quatre pôles de spécificités en guise de définition d'une PME : (1) une dimension plutôt modeste**, le seuil de 500 salariés semblant faire l'objet d'un consensus pour distinguer le monde de la PME, de celui de la grande entreprise, tout au moins en France, **(2) une direction plutôt personnalisée**, consacrant la place clé qu'occupe le dirigeant dans l'organisation PME, **(3) une structure plutôt peu formalisée**, qui se traduit par une faible spécialisation tant hiérarchique que fonctionnelle, et des relations directes et interpersonnelles, et **(4) un environnement plutôt subi**, les PME ne disposant pas du pouvoir d'exercer une influence nette sur l'environnement. La répétition de l'adverbe "plutôt" cherche à exprimer le caractère relatif de ces spécificités, par nature doublées d'une certaine diversité.

Du point de vue de **la méthodologie**, corollairement au cadre conceptuel défini, la recherche menée s'est attachée à **délaisser l'approche basée sur des signes plus ou moins formels**, largement privilégiée par la littérature antérieure (cf. notamment Hise, 1965, McNamara,

1972, ou Brooksbank, Kirby, 1993), **pour focaliser l'étude sur les comportements, les pratiques effectives des PME en matière de marketing.** Les pratiques susceptibles de correspondre à la mise en oeuvre du concept marketing, au triple sens défini ici, sont cependant indénombrables, qui plus est dans un monde de PME particulièrement hétérogène. Aussi, afin de respecter les orientations retenues, il a été décidé, d'une part de **restreindre l'investigation aux PME manufacturières**, et d'autre part **d'étudier la mise en oeuvre du concept marketing en PME à travers leurs pratiques de développement de produits nouveaux.** Ce choix de retenir le développement de produits comme cadre d'étude a posé la question de ce que signifiait réellement "mettre en oeuvre le concept marketing" en termes de pratiques de développement de produits en PME manufacturières. 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"**, a permis de répertorier **les principaux angles d'approche.** Par exemple, lors de l'état "d'idée", et par rapport à la première des trois dimensions marketing, l'effort d'information sur le marché, il s'agit de s'interroger sur l'effort d'information général mené par une PME sur les différents acteurs du marché, de même que sur l'effort d'information éventuellement mené dans le but spécifique de générer des idées de produits nouveaux. Par rapport à la seconde dimension, il convient de s'interroger sur la prise en compte de l'information collectée sur le marché pour l'énonciation d'idées de produits nouveaux, pour l'appréciation des idées formulées, ainsi que pour orienter la collecte d'information complémentaire. Enfin, pour appréhender l'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise, l'interrogation porte, d'une part, sur la participation du personnel, tant à l'effort d'information qu'à la prise en compte de l'information dans les décisions et actions, et d'autre part, sur la communication au personnel, tant de l'information que de la prise en compte de l'information dans les décisions et actions. La même logique a été suivie pour les états suivants de "concept" et de "produit".

Dans le cadre d'une **première opérationnalisation plutôt quantitative, un échantillon de 55 PME manufacturières** issues du panel d'entreprises lorraines de l'Institut Commercial de Nancy a été interrogé par questionnaire administré en face-à-face. Les questions fermées, composées de plusieurs items, portaient sur le développement d'un produit nouveau en particulier, récemment commercialisé, et perçu par l'entreprise comme le plus important pour sa compétitivité. Le traitement statistique des données recueillies a permis de mettre en évidence une typologie distinguant 5 groupes de PME selon leur degré d'orientation marketing. **Les résultats montrent que la mise en oeuvre du concept marketing n'est pas impossible dans le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises.** Les pratiques d'un peu plus d'une PME interrogée sur cinq témoignent d'une orientation marketing plutôt forte¹. La mise en oeuvre du concept marketing ne semble donc pas faire partie des mythes de la PME.

Mais comment les PME s'y prennent-elles pour mettre en oeuvre le concept marketing ? Quelles sont leurs pratiques, leurs "façons de faire" ? L'objet de cette communication est d'apporter des éléments de réponse à ces questions. **Six dirigeants de PME faisant preuve d'une orientation marketing plutôt forte** au regard des résultats de l'approche quantitative, **ont été interviewés** dans cette perspective. Au cours d'entretiens semi-directifs, il leur a été demandé de faire le récit du développement du produit étudié dans le cadre de l'approche quantitative. Enregistrés à l'aide d'un magnétophone, puis soumis à une analyse de contenu, ces récits montrent comment les PME peuvent mettre en oeuvre le concept marketing

¹ Pour une présentation détaillée de l'ensemble de la méthodologie et des résultats empiriques, cf. 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 sous la direction du Professeur J.C. GILARDI, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nancy 2, décembre 1995, 571 p.

lorsqu'elles développent un nouveau produit. Se faisant, ils révèlent les pratiques marketing de PME.

Leur présentation est organisée autour des deux dimensions de la mise en oeuvre du concept marketing que sont l'effort d'information sur le marché (§ 1) et la prise en compte de l'information collectée sur le marché dans l'action (§ 2). Les pratiques relatives à la troisième dimension, à savoir l'implication du personnel de l'entreprise respectivement, dans l'effort d'information, et dans la prise en compte de l'information collectée, sont logiquement exposées avec les "façons de faire" auxquelles elles se rattachent.

1 - L'EFFORT D'INFORMATION SUR LE MARCHE

1.1 - De l'idée...

1.1.1 - Un réel effort d'écoute de **différents acteurs du marché** sert de matrice à la genèse d'idées de nouveaux produits au sein des entreprises étudiées.

Ce sont les **clients** qui semblent tenir le rôle principal : les clients immédiats (distributeurs ou industriels) bien sûr, mais aussi les clients "indirects" intervenant plus en aval dans la filière (utilisateurs finaux).

Toutes les entreprises laissent aussi apparaître un effort d'information sur leurs **concurrents directs et indirects**. L'entreprise Parfum30², qui fabrique des parfums commercialisés en grande distribution, analyse par exemple systématiquement les produits des concurrents directs et indirects (grandes marques de la parfumerie), et notamment leur positionnement.

En dehors des clients et des concurrents, d'**autres acteurs du marché** font dans certains cas, l'objet d'une écoute active ; il peut s'agir :

- d'éventuels **prescripteurs** comme par exemple les trente formateurs professionnels connus et reconnus dans le milieu de la cuisine et de la pâtisserie (Meilleurs Ouvriers de France, Champions du Monde dans une spécialité...) avec lesquels l'entreprise Ustensile87 entretient des relations privilégiées, à l'affût notamment de problèmes rencontrés avec les matériels existants sur le marché. Remarquons que ces grands cuisiniers ou pâtisseries sont simultanément des clients-utilisateurs,

- de **fournisseurs de matières premières** comme dans le cas du secteur de la passementerie (travail des fils et cordes pour en faire des éléments décoratifs comme des galons) où l'entreprise Broderie31 fait preuve du plus grand intérêt pour les collections présentées par les filateurs quelques mois en amont de la présentation de sa propre collection,

- d'**autres "acteurs" de l'environnement** de l'entreprise, de façon générale moins faciles à identifier ; presque toutes les entreprises interrogées y font référence dans le cadre de leur effort d'écoute du marché. C'est par exemple le cas des cabinets de stylistes et autres "grands maîtres de la haute-couture" pour des entreprises intervenant dans les secteurs de la confection (comme l'entreprise Broderie31) ou de la parfumerie (comme l'entreprise Parfum30). Pour d'autres, il s'agit plutôt de laboratoires de recherches s'intéressant à des technologies plus ou moins nouvelles ; l'entreprise Elec67 (fabrication de matériel électrique) suit par exemple tout particulièrement les travaux menés par un laboratoire néerlandais dans le domaine des courants induits de Foucault.

1.1.2 - Cet effort d'écoute des acteurs du marché, au sein duquel sont susceptibles d'émerger des idées de nouveaux produits, est réalisé de **différentes façons**.

Les **contacts directs établis dans le cadre de la démarche commerciale** auprès des clients immédiats de l'entreprise, figurent bien sûr au coeur de ces pratiques d'écoute du marché. Ces contacts permettent en effet de recueillir des informations se rapportant évidemment aux interlocuteurs concernés (clients industriels ou distributeurs), mais aussi plus généralement aux autres catégories d'acteurs du marché (clients plus en aval dans la filière, concurrents...).

Les contacts directs avec des clients non immédiats cette fois ("clients de clients") tiennent parfois un rôle important dans ce dispositif d'écoute. C'est par exemple le cas dans l'entreprise Siège30 ; les responsables consacrent très régulièrement une journée à la vente des sièges qu'ils fabriquent, dans certains points de vente qui l'acceptent. Remarquons que ce type de contacts donne simultanément l'occasion de contacts directs supplémentaires avec les

² L'engagement pris de respecter la confidentialité des données nous oblige à remplacer les noms réels des entreprises par des noms de code construits en référence à leur activité et se terminant par leur effectif.

distributeurs. De même, les responsables de l'entreprise Ustensile87 visitent régulièrement un certain nombre de restaurateurs ou de pâtisseries (utilisateurs des ustensiles fabriqués) ; la majorité d'entre eux sont d'ailleurs investis d'un rôle de prescripteur déjà évoqué plus haut. Signalons encore l'existence dans la plupart des entreprises, de **multiples contacts directs avec des interlocuteurs très divers** (amis stylistes, camarades de promotion devenus designers...).

D'**autres moyens d'information** sont conjointement utilisés. L'entreprise Siège30 se tourne par exemple régulièrement vers l'Union Nationale des Industries de Fabrication de produits d'Ameublement (U.N.I.F.A.) ; le chef d'entreprise souligne le potentiel d'information formidable que représente ce **syndicat professionnel** sur des thèmes aussi variés que l'évolution des tendances de consommation, les stratégies des différents types de distributeurs, ou encore l'évolution des normes à respecter. Il observe d'ailleurs que bon nombre de ses confrères y adhèrent sans pour autant chercher à en retirer d'autres avantages qu'une participation au salon de la profession à frais réduits !

Précisément, pour plusieurs des entreprises interrogées, la participation aux **salons, foires-expositions et autres manifestations professionnelles** constitue également un moyen significatif de collecter de l'information sur les différents acteurs d'un marché.

Enfin, la totalité des entreprises de ce groupe souligne à des titres divers, l'intérêt de **la presse professionnelle**. Dans certains cas (cf. l'entreprise Elec67), les revues professionnelles sont complétées par la littérature scientifique. Dans d'autres entreprises, comme certaines dont les activités sont sous l'influence de la Mode (cf. les entreprises Parfum30 et Broderie31), il est fait appel aux nombreuses revues de la presse féminine.

1.1.3 - Dans de telles entreprises globalement ouvertes sur le marché, existe-t-il des pratiques d'écoute, plus spécifiquement finalisées par la recherche d'idées de nouveaux produits ? S'il n'est pas aisé de se prononcer sur ce point (nous y reviendrons plus avant), certaines pratiques de ces entreprises y ressemblent incontestablement, au moins par quelques aspects :

- **l'entreprise Parfum30** évoque explicitement le fait de passer en revue un ensemble de titres de la presse grand public dans la perspective d'observer les insertions publicitaires (associations de couleurs, formes utilisées, thèmes retenus...) d'entreprises qui gravitent autour de la Mode ;

- **l'entreprise Broderie31** participe annuellement, en marge du développement de chacune de ses collections, à un rassemblement de plusieurs clients confectionneurs, tisseurs, etc., autour de l'invitation d'un grand styliste parisien. Cette manifestation est d'ailleurs organisée par une association présidée par le chef d'entreprise ;

- **l'entreprise Ustensile87** acquiert certains produits concurrents pour les étudier dans le cadre de la genèse d'idées de nouveaux produits. Elle demande alors à plusieurs pâtisseries (à la fois utilisateurs potentiels et prescripteurs) de tester les produits concurrents concernés mis à leur disposition pour l'occasion ; leurs réactions sont ensuite recueillies oralement et de façon non structurée ;

- **l'entreprise Siège30** a mené un effort d'observation des distributeurs, qu'elle a complété par des entretiens individuels, de plusieurs distributeurs, mais aussi de nombreux consommateurs. Ces opérations de recueil d'information dans une perspective de recherche d'idées de nouveaux produits se sont cependant fondues dans la pratique de l'activité commerciale habituelle de l'entreprise. Et pourtant, ne s'agit-il pas d'une forme d'enquête individuelle, particulièrement non-structurée ?

En ce qui concerne **les deux autres entreprises**, il peut paraître d'autant plus difficile de se prononcer sur l'existence éventuelle d'un effort spécifique de recueil d'information, que certaines particularités du client industriel s'expriment ici pleinement. Le client industriel est souvent capable de décrire exactement le type de nouveau produit dont il aurait besoin. C'est

précisément ce qui semble se passer dans le cas évoqué ici, où les clients industriels formulent de façon générale des demandes souvent constitutives d'autant d'idées de nouveaux produits. Pourtant, le fait que ces entreprises cherchent à encourager l'expression de telles demandes, ne constitue-t-il pas un effort spécifique d'écoute du marché pour rechercher des idées de produits nouveaux ?

1.1.4 - Après avoir rendu compte du contexte d'écoute du marché dans lequel s'inscrit la genèse d'idées de nouveaux produits, il convient de chercher à en évoquer **le niveau d'implication du personnel.**

L'importance de la démarche commerciale dans ce dispositif d'écoute a pour corollaire de faire, des personnels qui l'assurent, des acteurs incontournables. Il importe alors évidemment de souligner le rôle essentiel des vendeurs dans la majorité des entreprises interrogées. Plusieurs entreprises mettent en exergue la forte remontée d'informations sur différents acteurs du marché, en provenance des **vendeurs** (cf. par exemple les entreprises Parfum30, Elec67 ou encore Réfractaire105). Dans les entreprises Elec67 et Réfractaire105, les **personnels techniques** prennent aussi largement part à cette remontée d'informations, lors de fréquentes missions extérieures à l'entreprise (cf. installation sur site, mise en route, dépannage). Comme le souligne le dirigeant de l'entreprise Elec67, ces contacts directs avec le terrain donnent lieu à de nombreuses informations "pour faire évoluer le produit, le modifier, etc.". Enfin, on ne peut traiter de la place de la démarche commerciale dans l'effort d'écoute du marché, sans mentionner la participation très significative, dans la totalité des entreprises, du **dirigeant** (cf. participation expresse à la fonction vente ou contacts privilégiés avec certains clients).

Nous retrouvons encore quasi-systématiquement le **chef d'entreprise lorsqu'il s'agit de recueillir de l'information par d'autres moyens**, que ce soit d'ailleurs dans le cadre de l'écoute générale du marché ou d'un effort plus finalisé. Il en est ainsi lors de contacts directs avec des clients non immédiats ou d'autres intervenants du marché (cf. par exemple les entreprise Ustensile87 ou Siège30), de la participation à des manifestations professionnelles, voire de leur organisation (cf. l'entreprise Broderie31), ou encore de la consultation de revues ou journaux (cf. l'entreprise Parfum30). Mais dans **le cas de la presse et des manifestations professionnelles, l'ensemble du personnel, tant technique que commercial**, est plus généralement concerné.

Pour ce qui est de la **diffusion de l'information collectée** à l'ensemble de l'entreprise, la participation de différents personnels à l'effort d'écoute du marché, y compris à une écoute plus finalisée par la genèse d'idées de nouveaux produits, constitue incontestablement un facteur clé. Pour le reste, l'information semble faire l'objet d'une certaine circulation au travers de différents moyens que nous évoquerons de manière explicite dans le cadre de l'avancement du projet vers le lancement commercial (cf. le point suivant).

1.2 - ... à la mise en marché du produit développé

1.2.1 - L'effort d'information sur le marché dont nous nous sommes fait l'écho jusqu'ici, est encore présent tout au long du développement progressif du futur produit nouveau. Plus précisément, **différentes pratiques de collecte d'information sur le marché** ont pu être expressément répertoriées au fur et à mesure de l'avancement du projet vers le lancement commercial.

Dans l'entreprise Elec67, le projet de développement d'un nouvel équipement s'est traduit par la mise au point d'un prototype en collaboration étroite avec l'un des clients demandeurs. Cette collaboration étroite avec un client, s'est accompagnée d'un échange d'informations quasi-permanent entre les deux partenaires ; "le client vient régulièrement dans l'entreprise pour donner son avis sur différents aspects, notamment techniques" (selon les propres termes du

dirigeant). Le développement progressif de ce prototype a conduit l'entreprise à manifester un intérêt tout particulier pour les technologies de séparation susceptibles d'être utilisées ; la recherche d'informations s'est notamment orientée vers la littérature scientifique, les travaux d'un laboratoire hollandais, ainsi que les activités de développement de produits d'un concurrent. La construction d'un prototype a priori satisfaisant aboutit alors à son installation chez le client demandeur, en vue de la réalisation d'un test. Ce "test de produit" est avant tout réalisé dans le but de recueillir les réactions du client à l'égard du prototype développé. Les informations collectées portent plus particulièrement sur la satisfaction du client à l'égard des performances "techniques" du produit, ainsi que sur ses réactions à différents équipements optionnels possibles. Notons encore que l'effort d'écoute de ce client dépasse le cadre du développement du produit étudié, puisque les échanges occasionnés par cette collaboration ont permis de révéler d'autres attentes, qu'il conviendra pour l'entreprise Elec67 de chercher à valider auprès d'autres clients avec la perspective peut-être d'un nouveau projet de produit...

Nous retrouvons sensiblement **les mêmes pratiques au sein de l'entreprise Réfractaire105** dans un contexte relativement identique (produit industriel, de type produit reformulé, développé en collaboration avec un client demandeur). Précisons que lorsque le développement n'est pas mené en collaboration étroite avec (et d'abord pour) un client particulier, cette entreprise teste le produit chez un ou plusieurs clients avec lesquels elle entretient des relations privilégiées.

Dans l'entreprise Ustensile87, l'effort d'information sur le marché au cours de l'avancement du projet, peut être caractérisé par deux observations :

- d'une part l'intérêt marqué pour les réactions des clients-utilisateurs du futur produit nouveau avec notamment la mise à disposition de quelques clients privilégiés, d'un ou de plusieurs prototypes en leur demandant d'en tester l'utilisation, en présence si possible d'un membre de l'entreprise. Rappelons que ces clients avaient déjà été sollicités en amont pour procéder à une utilisation-test des produits concurrents existants sur le marché,
- et d'autre part le contexte général de collecte de diverses informations plus ou moins utiles à un moment ou à un autre de la progression du développement du produit.

Le cas de l'entreprise Siège30 est un peu particulier. Le développement de produit étudié concerne un produit de consommation durable qu'il est permis de qualifier "d'original" en référence à la littérature sur les décisions de développement de produit. Il s'agit, au départ tout au moins, davantage d'une réponse aux attentes des distributeurs qu'à celles des consommateurs. Le concept de produit est révélateur à cet égard : "un maximum de produits (des salons) dans un minimum de place". C'est donc d'abord vers les distributeurs que s'est plutôt orienté le recueil d'information (multiples échanges verbaux), d'abord à l'égard du concept, puis progressivement à l'égard d'un premier, puis d'autres prototypes. Ce n'est qu'à partir du moment de l'existence de ces prototypes que l'entreprise Siège30 s'est plus particulièrement préoccupée des réactions des consommateurs, au travers d'une forme de test de marché : deux versions successives ont notamment été commercialisées dans une boutique parisienne, avec laquelle l'entreprise semble entretenir des relations privilégiées.

Avec l'entreprise Broderie31, nous rencontrons une logique de développement de produits rythmée par les échéances annuelles de présentation des collections (salon professionnel Première Vision). Aussi, tout au long du développement de la collection, l'entreprise se tient véritablement à l'affût d'informations sur les différents acteurs du marché. Compte tenu en particulier de l'activité (fabrication d'éléments décoratifs pour vêtements), deux opérations de collecte d'information particulières vont être menées après l'élaboration du "plan de collection". Elles constituent une forme de test de marché. La première prend la forme d'une visite des clients-confectionneurs les plus importants dans le but de leur présenter la collection en avant première (une quinzaine de jours avant le salon), et bien sûr de recueillir leurs réactions. La seconde consiste en la présentation de tous les échantillons de la collection au

salon professionnel fréquenté par la plupart des clients industriels du secteur. L'entreprise se tient alors plus que jamais à l'écoute des réactions ou plutôt des adaptations souhaitées par les clients.

Il nous reste à évoquer **le cas de l'entreprise Parfum30**. L'effort d'information qui accompagne l'avancement du projet se concrétise notamment, d'une part par des discussions avec les acheteurs de la grande distribution, et d'autre part par un effort d'observation des produits concurrents (cf. sur le lieu de vente, dans les campagnes de communication, etc.). Pour autant, aucune opération de recueil des réactions des consommateurs à l'égard du produit ou d'un de ses attributs n'est expressément réalisée.

1.2.2 - Du point de vue à présent de l'implication du personnel dans cet effort d'écoute du marché tout au long du développement du futur produit nouveau, il importe d'abord d'évoquer les participants. Il est alors possible d'observer grosso modo **deux cas de figure**.

Dans des entreprises comme Elec67, Réfractaire105 ou encore Broderie31, **les représentants, les différents personnels techniques ainsi que le chef d'entreprise, semblent fortement impliqués** dans l'effort de collecte d'information qui accompagne le développement du produit. De l'avancement de l'idée jusqu'au test de produit voire de marché, ces différentes personnes apparaissent toujours concernées par le recueil d'information sur le marché. La diffusion de l'information recueillie est assurée en partie dans le cadre de "petites réunions" (selon les termes des dirigeants interrogés) qui ont lieu plus ou moins régulièrement (hebdomadairement chez Elec67), et réunissent généralement les représentants et autres personnels commerciaux, les responsables techniques divers, et le chef d'entreprise. Pour le reste, il s'agit de discussions très informelles, particulièrement difficiles à "localiser" (cf. discussions de "couloirs", "entre deux portes", "hall-talks").

Dans le second cas de figure, **le schéma d'intégration de l'information paraît différent à un titre ou à un autre**. Considérons par exemple, le cas de l'entreprise Ustensile87 (fabrication de matériels professionnels de cuisine et de pâtisserie). Dans cette entreprise, l'un des temps forts de la genèse d'information sur le marché est constitué du recueil des réactions de quelques clients restaurateurs ou pâtisseries privilégiés, après qu'ils ont fait subir un test d'utilisation aux prototypes développés. Les vendeurs ne prennent aucunement part à cette opération, pas même à la préparation de l'opération (sélection des clients pour la conduite du test par exemple), et pour cause, leurs interlocuteurs immédiats étant des distributeurs ! C'est alors le responsable commercial et le chef d'entreprise qui prennent en charge la conduite de cette opération de recueil d'information. Quant aux deux responsables de la fabrication, qui occupent des bureaux adjacents à celui du responsable commercial, il devient très difficile de dire s'ils participent ou non à cette opération, tant les échanges verbaux quotidiens avec le responsable commercial semblent conséquents si nous en croyons les déclarations recueillies. Par ailleurs, de "petites réunions" se tiennent plutôt occasionnellement entre responsable commercial, responsables de fabrication et chef d'entreprise. Quoi qu'il en soit, on ne peut qu'être globalement rassuré quant à l'implication de ces quatre responsables dans l'effort d'information sur le marché ! Remarquons que les représentants ne sont conviés à ce type de réunions que dans la phase finale du développement, c'est-à-dire au plus tôt deux semaines avant le lancement commercial (notamment pour préserver la maîtrise de la communication à l'égard des distributeurs).

2 - LA PRISE EN COMPTE DE L'INFORMATION COLLECTEE SUR LE MARCHE DANS L'ACTION

Après l'analyse des pratiques de collecte de l'information sur le marché, intéressons-nous à présent à sa prise en compte dans les actions de l'entreprise, en l'occurrence lors du développement de produit.

2.1 - De l'idée...

2.1.1 - Il convient de s'intéresser premièrement à ce qu'il est convenu d'appeler la formulation d'idées de nouveaux produits. Dans toutes les entreprises étudiées ici, **l'information disponible sur le marché** intervient d'une façon ou d'une autre, dans **la formulation des idées des futurs produits nouveaux**.

Dans **l'entreprise Ustensile87**, les perceptions des utilisateurs (recoupées en partie par celles des distributeurs) à l'égard des produits concurrents ("produits chers d'une part, et très imparfaits du point de vue des qualités attendues d'autre part") sous-tendent directement l'idée générique du futur produit nouveau. L'entreprise sait par ailleurs que les utilisations réelles et potentielles de ce produit telles qu'observées et discutées avec et chez les utilisateurs, sont multiples.

L'entreprise Siège30 est partie du constat de l'importance considérable que revêt la contrainte de surface d'exposition des canapés pour les distributeurs (cf. notamment études sur les causes des défaillances des distributeurs, et discussions avec de nombreux clients-distributeurs).

Dans le cas de **l'entreprise Broderie31** (fabrication d'éléments décoratifs pour les confectionneurs), le développement de chaque nouvelle collection, et la créativité qu'il requiert, sont directement nourris par l'information en provenance du marché : le lobbying des filateurs et des producteurs de fibres naturelles délimite le choix des matières, les orientations des cabinets de style alimentent la réflexion au sujet des couleurs, celles des Maîtres de la couture fournissent des indications sur les thèmes des futures collections de la confection, et les contraintes des équipements de production des clients-confectionneurs complètent l'ensemble. S'agissant d'activités particulièrement sensibles aux phénomènes de mode, la formulation d'idées de galons décoratifs pour la future collection se doit par ailleurs de ne pas ignorer "la nécessité de faire autre chose, du nouveau". Les pratiques de **l'entreprise Parfum30** traduisent d'ailleurs sensiblement la même démarche.

Dans le cas d'entreprises plus marquées par les spécificités des marchés industriels comme **les entreprises Elec67 et Réfractaire105**, ce sont principalement les demandes des clients qui sont à l'origine des idées de produits nouveaux. Cependant toute demande est loin de se traduire automatiquement par une idée de produit nouveau. Pour qu'elle revête cette qualité, "il faut un certain terreau" (cf. propos du dirigeant de l'entreprise Elec67) ; il s'avère en fait que ce terreau n'est autre que la résultante de l'information collectée sur les différents acteurs du marché, confrontée aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.1.2 - Toujours pour montrer la prise en compte de l'information sur le marché lors de l'état "d'idée" du futur produit, il convient deuxièmement de relater comment se déroule **l'appréciation des idées dans la perspective de la poursuite du processus de développement**.

Plutôt que de considérer sommairement ce qui se passe de ce point de vue dans chacune des entreprises interrogées, il nous semble préférable de détailler un peu plus longuement les "façons de faire" de l'entreprise Ustensile87, la même dynamique d'ensemble étant sensiblement retrouvée dans les autres entreprises, aux spécificités contextuelles près. Face à l'information disponible sur le marché (cf. notamment les contacts privilégiés établis avec des distributeurs et des clients-utilisateurs), plusieurs pistes d'améliorations des produits concurrents existants sont envisageables. Chacune des améliorations susceptibles d'être

apportées est alors discutée comme suit : "... la poignée ergonomique (cf. utilisation du produit dans deux positions) n'a quasiment aucune conséquence en termes de coûts dès lors qu'elle est intégrée d'emblée dans le processus de fabrication, et elle constitue une qualité attendue... le tout-inox (y compris l'embout habituellement en plastique) coûte plus cher mais présente plusieurs avantages recherchés par les clients ; en cas de copie du produit par un concurrent, celui-ci sera dès lors contraint de retenir également cette voie... l'étanchéité totale est une qualité que ne présente aucun produit concurrent, et est signalée comme indispensable par les utilisateurs... l'ensemble de ces améliorations est compatible avec la fourchette de prix jugée acceptable par les professionnels (cf. utilisateurs et distributeurs)...".

Ces propos tenus par le responsable interrogé montrent clairement la prise en compte de l'information disponible sur le marché, au service de l'intérêt de l'entreprise. Cette forme de prise en compte de l'information sur le marché illustre en outre assez bien ce que nous appelons une vision mature de la mise en oeuvre du concept marketing, par opposition à une vision plus mécanique.

Pour éviter d'inutiles répétitions, le niveau d'implication du personnel qui caractérise cette prise en compte de l'information collectée sur le marché sera commenté à la fin de la subdivision suivante.

2.2 - ... à la mise en marché du produit

Eu égard à l'analyse des pratiques concernant l'état "d'idée", l'information collectée sur le marché paraît faire l'objet d'une certaine prise en compte pour orienter l'action des entreprises. Au fur et à mesure de l'avancement du projet jusqu'au lancement commercial, **cette logique de prise en compte de l'information disponible sur le marché semble demeurer** ; c'est ce que nous allons nous employer à montrer maintenant en considérant successivement la genèse d'actions relatives aux traditionnels quatre "P".

2.2.1 - Sur le plan premièrement du produit lui-même, il est possible d'énumérer de multiples pratiques qui témoignent d'une prise en compte de l'information disponible sur le marché ; donnons-en quelques exemples.

L'entreprise Siège30 a concrétisé son idée "un maximum de salons dans un minimum de surface" en développant tout d'abord une version miniaturisée de sa gamme de produits. Les réactions des consommateurs (cf. forme de test de marché dans une boutique parisienne) ont rapidement révélé le danger d'une telle orientation : "le produit était perçu comme amusant, comme un gadget... mais pas du tout comme un canapé susceptible d'être acheté pour sa fonction habituelle". Des discussions complémentaires avec plusieurs clients-distributeurs ont alors conduit l'entreprise sur la voie du développement de canapés de taille normale, mais modulables. Elles ont débouché sur la mise au point d'un prototype d'une structure de base, permettant la présentation d'environ 60 modèles différents. Une nouvelle confrontation aux consommateurs a indiqué qu'une simplification du produit était largement envisageable dans la mesure où le consommateur ne ressent pas le besoin du "tout-démontable". Des modifications dans ce sens ont alors été apportées pour donner naissance au produit commercialisé quelques mois plus tard.

Dans l'entreprise Broderie31, le développement progressif du "plan de collection" (i.e. l'ensemble des échantillons présentés lors du salon) se nourrit amplement de l'information accumulée sur le marché, sans ignorer pour autant certaines contraintes d'approvisionnement et de stockage notamment (recherche de matières premières communes par exemple). Les réactions de quelques clients privilégiés lors de la présentation en avant-première (une quinzaine de jours avant le salon "Première Vision") d'un "prototype" du "plan de collection" donnent lieu à l'apport de "la dernière touche". S'agissant fréquemment de modifications à la

marge de la collection (compléments de gamme par exemple), cette "touche finale" peut en cas de réactions négatives prendre la forme d'une refonte totale de la collection (dixit le dirigeant) ! Enfin, les discussions ô combien importantes avec les confectionneurs lors du salon, font parfois émerger certains souhaits en particulier sur le plan d'une meilleure adaptation des éléments décoratifs présentés, à l'outil de fabrication des confectionneurs ; leur prise en compte dépend alors directement de l'intérêt de l'entreprise (nombre et poids des clients demandeurs, conséquences économiques des modifications souhaitées, etc.).

Du côté de l'entreprise Elec67 où le développement du produit est mené en collaboration avec le client industriel demandeur, cette prise en compte de l'information sur le marché se traduit par exemple, au niveau du choix de la technologie de séparation de métaux qui sera utilisée. Si le système à courant de Foucault est potentiellement plus performant, "la proximité avec nos produits nous a conduit à aller vers un système basé sur un détecteur de métaux traditionnel, et ce d'autant plus qu'une approche théorique satisfaisante du phénomène n'était alors pas encore d'actualité ; quoi qu'il en soit, ce choix a été discuté avec plusieurs clients intéressés, c'est toujours comme ça" (le dirigeant de l'entreprise Elec67). Au contraire, lors du développement d'un second prototype pour un autre client, c'est le système à courant de Foucault qui a été retenu, notamment sous l'effet de l'apparition sur le marché des premiers séparateurs de métaux non-ferreux s'appuyant sur cette technologie (cf. une entreprise concurrente).

2.2.2 - En ce qui concerne deuxièmement le **prix**, et plus précisément sa détermination, il semble que la **même logique de prise en compte de l'information collectée sur le marché** soit retrouvée.

Dans le cas de l'entreprise Ustensile87, le point de départ est directement dérivé de l'information disponible sur plusieurs acteurs du marché, en l'occurrence le niveau de prix jugé acceptable par les clients-utilisateurs et les distributeurs, ainsi que les prix des produits concurrents. Il convient de rappeler que la prise en compte de ces informations dépasse dans ce cas précis, le problème plus restreint de la fixation du prix de vente, puisqu'elle transparaissait clairement dès la formulation de l'idée du futur nouveau produit (cf. 2.1 supra). Au fur et à mesure de l'avancement du développement, se précisent les éléments du coût de revient. La fixation du prix de vente interviendra au terme d'un processus de confrontation du "prix du marché", des coûts de revient, des objectifs de volume de vente, et des objectifs de rentabilité de l'entreprise.

On retrouve globalement **ce schéma de confrontation** du "prix de marché" à d'autres éléments **dans toutes les entreprises étudiées** ici, même si certaines spécificités peuvent apparaître ici ou là (voir aussi Curran et al., 1997). **L'entreprise Broderie31** applique par exemple un taux de marge moyen au coût de revient estimé ; le résultat obtenu est alors confronté au "prix du marché". Comme se plaît à le souligner le dirigeant de l'entreprise, "si le prix alors obtenu est de 4,8 F. le mètre, et que le prix du marché est de 6 F., on n'hésitera pas, ceteris paribus, à commercialiser le produit à 6 F. !". Remarquons que la connaissance "du prix du marché" ou plus exactement "des marchés" (cf. existence de plusieurs segments de clients) est nourrie pour partie au moins par l'expérience des ventes et des non-ventes passées (cf. négociations, raisons invoquées par les clients lors de relances commerciales à l'issue d'un échantillonnage, etc.). **Dans le cas de l'entreprise Elec67**, le "prix du marché" correspond au prix que le client industriel pourrait être prêt à payer pour le produit demandé. L'entreprise évalue parallèlement grossièrement les coûts pour obtenir un niveau de prix de revient. Un processus de confrontation et de négociation s'engage alors ; il met en jeu bien sûr les éléments de prix et de coûts, mais aussi des considérations plus qualitatives comme notamment l'importance stratégique de l'affaire pour l'entreprise. Comme le souligne le dirigeant de l'entreprise, "à l'issue de la confrontation du prix du marché et des coûts de revient, les deux

ou trois premiers séparateurs de métaux non-ferreux ne s'avéraient pas intéressants sur un plan strictement économique ; ils ont cependant été développés et commercialisés !".

2.2.3 - Sur le plan troisièmement de la communication, nous sommes là encore en mesure de relever des actions sous-tendues par la prise en compte de l'information disponible sur le marché.

Considérons plus particulièrement le cas de l'entreprise Elec67. La communication qui accompagne le lancement du produit développé peut être résumée à deux actions : d'une part la présentation du nouveau produit lors d'une foire (Pollutec en l'occurrence), et d'autre part la réalisation d'insertions publicitaires dans des revues professionnelles comme "L'usine nouvelle".

Ces actions de communication s'appuient sur plusieurs informations et considérations. Tout d'abord le fait que le législateur oblige à présent tout fabricant à se préoccuper de toute la vie de ses produits, y compris leur recyclage. Ensuite, que l'appareil développé ici par l'entreprise Elec67 peut apporter des solutions aux problèmes de recyclage de nombreuses industries. Qu'en outre les entreprises de ces industries ont besoin d'être informées sur ce qu'il est possible de faire dans ce domaine, et sur les entreprises compétentes. Enfin, que d'une part une foire comme Pollutec intéresse globalement l'ensemble des acteurs du marché du recyclage et de l'environnement, et que d'autre part les principales revues professionnelles nationales touchent une multitude de professions, contrairement aux revues internationales plus spécialisées (cf. industries d'extraction, industries sidérurgiques...).

Cette logique de prise en compte de l'information disponible sur le marché transparait également dans les actions de communication menées par les autres entreprises du groupe étudié, lors de la mise en marché des produits développés. C'est ainsi que l'entreprise Broderie31 fait de la participation au salon "Première vision" le temps fort de son action de communication³, ou, que l'entreprise Siège30 a décidé de centrer la sienne sur les distributeurs de canapés via des insertions publicitaires dans plusieurs revues spécialisées, avec l'objectif de faire connaître l'entreprise en tant que solution au problème de surface d'exposition qu'ils rencontrent.

2.2.4 - Sur le plan quatrièmement de la distribution du produit développé, il est de même possible de reconnaître l'empreinte de l'information disponible sur le marché.

Dans l'entreprise Ustensile87 par exemple, le produit développé est utilisable a priori tant en pâtisserie qu'en cuisine. Cependant, la connaissance de ses utilisations professionnelles conduit l'entreprise à penser qu'il est à la fois plus connu, et perçu comme plus utile, en pâtisserie. L'action commerciale va donc être en premier lieu focalisée sur les distributeurs plus spécialisés en ustensiles de pâtisserie, ou tout au moins identifiés conjointement comme tels, par les pâtissiers-utilisateurs et l'entreprise Ustensile87. En outre, c'est le directeur commercial de l'entreprise qui visitera personnellement, parmi ces distributeurs, les plus importants en termes de volume d'affaires (cf. notamment la recherche d'un effet d'entraînement). En ce qui concerne les autres distributeurs, il sera demandé aux vendeurs d'organiser leurs tournées en tenant compte de l'intérêt plus ou moins grand manifesté à l'égard de ce nouveau produit par les distributeurs présents au salon (c'est-à-dire la grande majorité). Ces distributeurs auront préalablement reçu, par courrier, les remerciements de la maison Ustensile87 pour leur présence au salon et l'intérêt manifesté ; cet envoi constitue bien sûr l'occasion de rappeler le lancement du nouveau produit, présenté d'autre part dans le catalogue joint.

³ Comme le souligne le dirigeant interrogé, "tous les confectionneurs possèdent et travaillent avec le catalogue du salon, qui présente chaque entreprise participante ainsi que les principales lignes de sa collection... et comme dans notre profession, il n'y a pas vraiment d'autre support de communication...".

Avant de clore ce développement, il nous faut ici souligner de façon plus générale, l'importance centrale des salons professionnels, qui n'est d'ailleurs pas spécifique à l'entreprise Ustensile⁸⁷, et ce, tant sur le plan de la genèse d'information sur le marché, où ils apparaissent comme des formes de tests de marché, que sur celui de la prise en compte de l'information dans l'action. Les salons constituent alors, par exemple, une occasion "d'éduquer" le marché des distributeurs compte tenu de leur connaissance des produits jugée insuffisante⁴, ou de recommander aux utilisateurs du produit, des distributeurs connus pour être plus dynamiques et innovateurs que d'autres.

2.2.5 - Après avoir cherché à restituer ce qui nous paraît révéler une logique d'action s'appuyant sur l'information disponible sur le marché, il convient à présent de nous interroger sur le personnel impliqué. Nous allons donc tenter de voir dans quelle mesure **cette logique d'action supportée par l'information sur le marché, concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise.**

Conformément à l'approche adoptée, il s'agit tout d'abord de se demander quels sont, dans l'entreprise, les **acteurs de cette logique d'action** qui s'appuie sur l'information disponible sur le marché. Eu égard aux entretiens menés, il semble que l'ensemble des personnels de l'entreprise y prend part d'une façon ou d'une autre, même si il est difficile sinon impossible de chercher à dissocier la participation à cette logique de prise en compte de l'information sur le marché, de la seule participation à l'action de l'entreprise, ou de la seule participation à la décision qui la génère.

Ce qu'il est néanmoins possible d'écrire, c'est que **du point de vue de la prise des décisions qui sous-tendent l'action de l'entreprise, la participation de tous les personnels exerçant des responsabilités ne fait aucun doute.** Les multiples situations d'arbitrage qui sont susceptibles d'apparaître au cours du développement d'un produit en fournissent de fidèles illustrations. Dans le cas de l'entreprise Réfractaire¹⁰⁵ par exemple, l'appréciation à la lumière de l'information disponible sur le marché, du potentiel de plusieurs concepts de produits réfractaires, voit la participation du chef d'entreprise, qui assure la responsabilité de la fonction commerciale, et de trois responsables techniques (i.e. du laboratoire, du bureau d'études et de la fabrication). Même si la contribution de quelques vendeurs vient parfois le compléter, nous retrouvons grosso modo le même schéma de participation dans toutes les autres entreprises étudiées ici. Ce qu'il importe encore de souligner sur ce plan, c'est **la place centrale du dirigeant**, comme l'exprime très bien l'exclamation du dirigeant de l'entreprise Elec⁶⁷ à ce sujet, "je synthétise !".

Il paraît de même possible d'avancer un commentaire sur la participation des personnels de l'entreprise aux actions elles-mêmes, qui peuvent être vues sous un certain angle comme la concrétisation des décisions sus-considérées. Que leurs missions soient d'ordre plutôt technique ou plutôt commercial, et au delà de leur niveau de responsabilité, il semble que les personnels concernés à un moment ou à un autre, aient pris effectivement part à la prise en compte de l'information sur le marché. C'est du moins ce qu'il est permis de considérer dans la mesure où les actions effectivement menées se sont apparemment avérées suffisamment conformes aux décisions-mères.

Enfin, il convient de s'interroger sur la **diffusion interne** dont a fait l'objet **cette logique de prise en compte de l'information disponible sur le marché.** Il apparaît en premier lieu que la diffusion interne de cette logique d'action est principalement le fait de la participation des différents personnels. Pour le reste, nous retrouvons ce que nous avons par ailleurs qualifié de "petites réunions" et de "discussions de couloirs".

⁴ Notons que le lancement d'un produit nouveau lors d'un salon est aussi vu comme un moyen d'attirer les distributeurs sur le stand, compte tenu de "cette fâcheuse tendance franco-française qui semble souvent les conduire à penser qu'ils connaissent déjà parfaitement tous les produits déjà commercialisés...".

Conclusion

Cette investigation au coeur des façons de procéder de quelques PME lorraines lorsqu'elles développent un nouveau produit apporte **une représentation approfondie des pratiques correspondant à la mise en oeuvre du concept marketing en PME**. Au delà de l'hétérogénéité qui transparait nettement (cf. les caractéristiques du marché au sein duquel évolue l'entreprise), **le caractère informel des pratiques marketing présentées mérite d'être souligné**.

Il transparait tant au niveau de l'effort de recherche d'information sur le marché, qu'au niveau de la prise en compte de l'information collectée dans l'action. C'est tout d'abord comme matrice de la genèse d'idées de nouveaux produits, que **l'effort d'information sur le marché se révèle informel**. L'identification formelle de pratiques finalisées par la genèse d'idées de nouveaux produits est particulièrement difficile. Plus précisément, plusieurs entreprises soulignent que pour elles, la distinction entre des pratiques finalisées par la recherche d'idées de nouveaux produits, et d'autres correspondant à l'effort d'écoute général des acteurs du marché, ne revêt pas de sens.

Ce caractère informel se retrouve ensuite au fur et à mesure de l'avancement du projet vers le lancement commercial. De ce point de vue, il convient déjà de rappeler que l'effort d'information sur le marché ne se limite pas au recueil des réactions des clients à un ou plusieurs prototypes. Nous avons vu que des informations utiles au développement du futur nouveau produit étaient progressivement collectées, ou plutôt rassemblées petit à petit tout au long de l'avancement du projet ; on retrouve alors l'intrication précédemment évoquée à propos de l'état "d'idée". Quant à certaines pratiques apparemment plus spécifiquement destinées à recueillir les réactions des clients notamment à l'égard de prototypes, on n'a aucune peine à souligner l'absence de formalisation qui les caractérise. L'absence de toute trace écrite, même de la moindre ébauche de questionnaire nous paraît révélatrice à cet égard.

Ce non-recours à l'écrit est même bien plus général ; aucune des entreprises interrogées ne fait état de la moindre trace écrite à propos des informations accumulées sur le marché tout au long du développement du produit nouveau. Comme le signale par exemple le dirigeant de l'entreprise Broderie31, l'accumulation d'informations sur les acteurs du marché ne donne lieu ni à d'éventuels "compte-rendus", ni à d'éventuels "tableaux de bord". Il poursuit en précisant que cette accumulation d'informations se retrouve au niveau de ce qu'il appelle "la connaissance professionnelle". D'autres préfèrent parler "d'imprégnation du métier" ; mais au delà des termes, demeure l'absence de la moindre formalisation.

En ce qui concerne l'implication du personnel, on n'est pas surpris de retrouver ce caractère informel, compte-tenu du contexte organisationnel spécifique de la PME. Qu'il s'agisse de la participation à l'effort d'information, ou de la communication des informations recueillies, le caractère informel apparaît comme une constante des pratiques des entreprises interrogées. Les pratiques de collecte d'information sur le marché ne sont pas l'apanage de certaines personnes fonctionnellement identifiées ; elles donnent au contraire lieu, comme nous avons pu le voir, à la participation de plusieurs types de personnels, conformément d'ailleurs à la moindre spécialisation qui caractérise les PME. Les pratiques de diffusion de l'information collectée ne font que corroborer cette dimension informelle avec la prédominance des échanges verbaux, impromptus et permanents ("entre deux portes") ou dans le cadre de "petites réunions", plus ou moins régulières.

Enfin, on retrouve très nettement ce caractère informel lorsqu'on demande aux responsables interrogés d'évoquer plus généralement, c'est-à-dire en dehors du contexte de développement d'un nouveau produit, les pratiques d'étude du marché de leur entreprise. La réponse de l'un

d'eux est particulièrement expressive à ce sujet : "pour nous, l'étude du marché se fait d'une certaine façon en temps et par personnes masqués".

Il est d'ailleurs intéressant de souligner la légitimation dont fait l'objet cette dimension informelle. Plusieurs responsables interrogés pensent en effet que ce caractère informel de leur effort d'information sur le marché, lui donne davantage de crédibilité, de vérité. Plus permanent et plus diffus à la fois, par opposition à des opérations de collecte d'information plus formalisées, cet effort leur paraît davantage en adéquation avec "leur volonté réelle de faire progresser le métier" qu'ils exercent. Voilà qui n'est peut-être pas sans rapport avec la méfiance souvent affichée par les dirigeants de PME à l'égard de la réalisation de ce qu'on appelle communément des "études de marché".

Quant au **caractère informel des pratiques qui témoignent de la prise en compte de l'information collectée sur le marché**, il transparaît de façon particulièrement évidente, au niveau des multiples situations d'appréciation sous-jacentes aux états successifs que recouvre le futur produit nouveau, de la genèse d'idée jusqu'à la mise en marché du produit.

Rappelons au préalable que la littérature spécialisée distingue habituellement quatre grandes approches d'appréciation d'idées, de concepts ou de produits : le modèle de mesure des avantages, le modèle économique, le modèle portefeuille et le modèle "étude de marché". La mise en oeuvre de ces approches s'appuie en général sur différents types d'outils d'aide à la décision, et notamment sur des grilles d'évaluation rassemblant une série de critères d'appréciation (d'importance éventuellement pondérée), variant légèrement d'un auteur à l'autre (cf. par exemple O'Meara, 1961, Ward, 1970). Les pratiques d'arbitrage rencontrées dans les entreprises interrogées sont très nettement caractérisées par une absence totale de tels outils. Aucune entreprise n'utilise à aucun moment de liste formelle de critères pour guider quelque situation d'appréciation que ce soit. Et pourtant, derrière les pratiques observées et rapportées dans les développements qui précèdent, il est facile de déceler la même logique sous-jacente de prise en compte de l'information du marché relativement à différents points de repère, comme dans une check-list pré-établie. Le passage en revue par les responsables de l'entreprise Ustensile87, des différentes pistes d'amélioration des produits existants sur le marché (cf. 2.1.2), est tout à fait caractéristique sur ce plan.

Il n'est dès lors pas surprenant que ces situations d'appréciation ne soient généralement sanctionnées d'aucun document spécifique. Qu'il s'agisse d'apprécier différentes pistes de développement du futur produit, de la détermination de son prix, de la genèse d'actions de communication ou de distribution, la rédaction de compte-rendus ne représente pour le moins pas la norme. L'expression utilisée par un des responsables interrogés résume assez bien la dimension informelle de la situation : "là où le puzzle d'action se met le mieux en place, c'est dans la tête...".

Dans le prolongement de ce qui précède, il faut en outre signaler que le moment et le lieu des pratiques de prise en compte de l'information sur le marché dans l'action, sont particulièrement difficiles à cerner. Dès lors, sur le plan de l'implication du personnel, qu'il s'agisse de la participation ou de la communication, les pratiques ne peuvent être que plus marquées par le caractère informel.

Si cette mise en exergue du caractère particulièrement informel des pratiques marketing des PME montre que la mise en oeuvre du concept marketing peut demeurer très informelle (cf. aussi Hernandez, 1995), elle rappelle aussi la **principale limite de cette étude**. Cette dernière concerne la qualité des pratiques marketing observées. En effet, leur caractère informel doublé de l'hétérogénéité des situations observées, rendent l'interprétation et notamment l'**appréciation de la qualité des "façons de faire" particulièrement délicate**.

Cette difficulté renvoie à la complexité intrinsèque au triptyque de la mise en oeuvre du concept marketing, que reflètent 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 ?

D'un point de vue conceptuel, la progression de la connaissance nous paraît appeler 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.

Références bibliographiques citées

- BROOKSBANK R.W., KIRBY D.A.**, "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, 1993
- CURRAN J., JARVIS R., KITCHING J., LIGHTFOOT G.**, "The pricing decision in small firms : complexities and the deprioritising of economic determinants", International Small Business Journal, 15, 2, 1997, pp. 17-32
- GARDNER D.M.**, "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, 1983, pp. 51-62
- GRÖNROOS C.**, "Defining marketing : a market-oriented approach", European Journal of Marketing, vol. 23, 1, 1989, pp. 52-60
- GUMMESSON E.**, "The new marketing - Developing long term interactive relationships", Long Range Planning, vol. 20, n°4, 1987, pp. 10-20
- HERNANDEZ E.M.**, "L'entrepreneur informel africain et la démarche marketing", Recherche et Applications en Marketing, vol. 10, n°3, 1995, pp. 47-61
- HERRMANN J.L.**, 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 sous la direction du Professeur J.C. GILARDI, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nancy 2, décembre 1995, 571 p.
- HISE R.T.**, "Have manufacturing firms adopted the marketing concept ?", Journal of Marketing, volume 29, July 1965, p. 9-12
- HOFACK J., DUBOIS P.L.**, "Les métamorphoses du marketing", Revue Française de Gestion, janvier-février 1983, pp. 4-10
- KINSEY J.**, "Marketing and the small manufacturing firm in Scotland : findings of a pilot survey", Journal of Small Business Management, April 1987, pp. 18-25
- LUSCH R.F., LACZNIACK G.R.**, "The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance", Journal of the Academy of Marketing Science, fall 1987, vol. 15, 3, pp. 1-11
- MARTIN J.H., GRBAC B.**, "Smaller and larger firm's marketing activities as a response to economic privatization : marketing is alive and well in Croatia", Journal of Small Business Management, January 1998, pp. 95-99
- McNAMARA C.P.**, "The present status of the marketing concept", Journal of Marketing, vol. 36, January 1972, pp. 50-57
- OGWO O.E.**, "The status of marketing in Nigerian small businesses", Journal of Small Business Management, vol. 25, n°2, April 1987, pp. 64-67
- O'MEARA T.**, "Selecting profitable products", Harvard Business Review, janvier-février 1961, pp. 83-89
- RADDER L.**, "The marketing practices of independent fashion retailers : evidence from South Africa", Journal of Small Business Management, January 1996, pp. 78-84
- SWARTZ G.S.**, "Organizing to become market-driven", Marketing Science Institute conference summary, september 13-14, 1990, Boston, report n°90-123, december 1990
- WARD P.**, "L'innovation dirigée ou l'adaptation des capacités techniques aux besoins", Synopsis, juillet-août 1970, pp. 1-24
- WEBSTER F.E. Jr.**, "The rediscovery of the marketing concept", Business Horizons, may-june 1988, pp. 29-39.