

**PEUT-ON PARLER DE MARKETING DANS LA TPE ?****JC PACITTO**

Maître de conférences

IUT TC

61 avenue du général De Gaulle

94010 Créteil

Tél : 0145171726

Fax : 0145171928

Email : pacitto@univ-paris12.fr

**F.TORDJMAN**

P.R.A.G

IUT TC

61 avenue du général De Gaulle

94010 Créteil

tél : 0145171926

Fax :0145171928

Email :tordjman@.univ-paris12.fr

La lecture, même rapide, de manuels de référence sur le marketing laisse le chercheur qui s'intéresse principalement à la gestion de la PME, quelque peu perplexe et suscite une interrogation : la démarche marketing est-elle possible pour les PME ? En effet la complexité et la lourdeur des outils présentés ainsi que les ressources qu'elle présuppose font douter de son utilisation possible par des entreprises moyennes de surcroît lorsqu'il s'agit de très petites entreprises. De fait et comme Hills (1987) l'a souligné, le particularisme de ces entreprises devient vite facteur d'exclusion, lorsqu'il s'agit de s'intéresser à leur réalité marketing.

Plus fondamentalement ce sont les définitions mêmes du marketing qui posent problème. Ces définitions comment le notent Dubois et Jolibert (1992) reposent sur l'attention portée à la demande et aux efforts de l'entreprise pour la stimuler. Ainsi pour Kotler, McDougall et Picard (1980) le marketing " consiste en un ensemble de principes permettant de choisir les marchés cibles, de mesurer leurs besoins, de développer des produits et services qui satisferont les désirs...de manière qu'ils constituent une valeur pour le client un profit pour l'entreprise ". Ces définitions, présupposent en premier lieu une certaine homogénéité des objectifs des entreprises, ce qui est loin d'être acquis et en second lieu, elles reposent sur une vision normative du marché (Anastassopoulos, Blanc, Nioche, Ramanantsoa, 1985).

De fait certains auteurs s'interrogent sur les bases mêmes du paradigme marketing (Marion, 1995). Curieusement dans les lacunes que l'on souligne, il est peu fait allusion au problème de la taille des entreprises. Il nous a donc paru utile de vérifier si les pratiques qui découlent de ces fondements sont mises en œuvre par les très petites entreprises. Dans cette perspective il nous a semblé nécessaire de lancer une investigation afin de procéder à un premier inventaire des pratiques commerciales à l'œuvre dans ce type d'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L'échantillon se répartit en trois activités d'effectif comparable : 139 imprimeurs, 121 prothésistes (dentaires et autres) et 116 divers (ameublement, habillement, métallurgie). 324 enquêtes ont été effectuées dans la région Ile de France et 52 en région Franche Comté. On considérera l'échantillon comme représentatif, tel quel, des professions concernées. Le chiffre de 376 observations peut être considéré comme assez faible, mais compte tenu de la nature des questions posées il n'était pas nécessaire d'aller au delà, sauf à vouloir absolument mesurer une éventuelle différence Paris province ; il aurait alors fallu doubler l'échantillon ce qui n'était pas envisageable. L'intervalle de confiance des résultats sur les proportions modales est de l'ordre de 5% en plus et en moins, c'est à dire qu'une valeur de 40 % peut se lire " il y a 95 % de chances pour que le bon chiffre se situe entre 35 et 45% ". L'effectif s'est en tous cas avéré suffisant et les phénomènes en jeu suffisamment typés, pour permettre des analyses de variance hautement significatives ; La taille moyenne des entreprises est de 14 salariés ; la médiane s'établit à 9 et les deux quartiles à 6 et 17. 146 entreprises ont plus de 10 salariés, soit près de 40 %. Mais seules les tranches de taille sont significatives ; en effet les chiffres ont été partiellement redressés et ils proviennent pour une part de déclarations directes, pour une autre par des extractions du répertoire sirène ayant servi à définir la population mère de l'échantillon, et les deux peuvent diverger. Les taux de réponse sont d'autant meilleurs que la taille est importante ; Il faut retenir que l'échantillon est constitué pour les 2/3 d'entreprises des métiers, le 1/3 restant issu de la population des 11 à 50 salariés. Nous avons aussi utilisé dans cette étude les résultats de l'enquête time (technology innovation in micro enterprise) et qui concernait 1016 entreprises artisanales (moins de dix salariés) de production. Pour ce qui concerne la lecture du tableau 3, les modalités de réponse étaient au nombre de cinq (tout à fait d'accord, plutôt d'accord, neutre sans opinion, plutôt d'avis opposé, tout à fait d'avis opposé), enfin pour le tableau 13, il s'agit d'une moyenne portant sur une question présentée dans le questionnaire de façon ordinale et qui est évaluée selon une logique logarithmique, le résultat pouvant varier de 1 à 4 (aucune influence :valeur 0 ;influence faible :valeur1 ;influence moyenne :valeur2 ;influence forte :valeur4).

Si l'on s'accorde sur la nécessité d'une démarche commerciale dans l'entreprise on devient plus réticent lorsqu'il s'agit d'envisager le comment. On ne peut échapper à ces interrogations en mettant en avant une quelconque prescriptivité du marketing.

A cet égard on peut penser que l'insistance portée par nombre d'études concernant les PME, sur les profils culturels ne traduise en fin de compte un profond désarroi et que ces études évacuent le problème central qui est en dernier lieu de comprendre pourquoi les très petites entreprises sont aussi réticentes à la démarche commerciale. Il n'est pas dans notre propos de confondre pratiques commerciales et marketing, néanmoins il est indéniable que pour les très petites entreprises l'ouverture à la démarche commerciale est le préalable à une possible démarche marketing. De surcroît et comme l'a montré Mac Carthy (1960), la délimitation commercial/marketing n'est pas aussi nette qu'on le pense généralement. En partant de l'existant nous serons mieux à même d'envisager les évolutions possibles, mais on ne pourra le faire qu'en abandonnant toute prescriptivité qui aurait pour conséquence de créer une dichotomie toute artificielle entre bonnes et mauvaises entreprises.

Le problème pour la TPE n'est pas ce qu'elle doit faire mais ce qu'elle peut faire. Dans cette perspective et du fait du manque de ressources la démarche stratégique de la TPE est toujours contingente. Les constatations et développements qui suivront aideront, nous le souhaitons, à mieux percevoir pourquoi, la simple déclinaison sur ces structures des techniques "mercatique" de la grande entreprise, serait inopérante et qu'il reste en dernier lieu, à forger les outils d'une intervention commerciale efficace.

## 1. UNE DEMARCHE COMMERCIALE SPECIFIQUE.

### 1.1. Qui?

Avant d'étudier plus amplement la relation TPE/fonction commerciale il est indispensable de s'intéresser aux personnes qui ont concrètement en charge cette activité dans la TPE (Tableau 1). Deux types d'interrogation surgissent alors : concernant le faible taux de commerciaux nettement individualisés, est-il la conséquence de la faible différenciation de ces structures, qui conduit le chef d'entreprise à assumer plusieurs fonctions ? Où résulte-t-il d'une attitude générale vis à vis de la fonction commerciale ? Nous examinerons ce point dans un second temps.

**TABLEAU 1 : QUI S'OCCUPE DE LA FONCTION COMMERCIALE ?**

	Fonction non identifiée		Le patron tout seul		Quelqu'un en interne		Un prestataire externe		TOTAL
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
TOTAL	74	19.7	163	43.4	117	31.1	22	5.9	376
<b>Activité :</b>									
DIVERS	21	18.1	49	42.2	41	35.3	5	4.3	116
IMPRIMEURS	17	12.2	54	38.8	57	41.0	11	7.9	139
PROTHESES	36	29.8	60	49.6	19	15.7	6	5.0	121
<b>Taille :</b>									
1 à 6	24	24.7	55	56.7	14	14.4	4	4.1	97
7 à 10	30	22.6	63	47.4	34	25.6	6	4.5	133
11 à 20	15	18.8	27	33.8	36	45.0	2	2.5	80
Plus de 20	5	7.6	18	27.3	33	50.0	10	15.2	66

Source enquête IRG

Le recours à un commercial est clairement corrélé à la taille de l'entreprise, le seuil se situant autour de dix salariés ; au delà on note un début de différenciation structurelle. Ainsi 45% des entreprises de 11 à 20 salariés disposent d'une personne ayant spécifiquement en charge les problèmes liés à la commercialisation. Par contre, dans plus de 80 % des entreprises de moins de 6 personnes, c'est soit l'entrepreneur seul qui se charge de la commercialisation soit la fonction n'est pas identifiée et il n'y a donc pas de collaborateurs spécialisés (Tableau 1).

Sur l'ensemble des entreprises de moins de dix personnes, on ne peut qu'être frappé par le fait que les deux tiers des entrepreneurs assument seuls la fonction commerciale.

On peut légitimement penser que ces résultats traduisent de la part de ces entreprises une méconnaissance des possibilités offertes aux entreprises de s'adjoindre un commercial sans coût fixe. Toutefois les résultats de l'enquête infirment cette hypothèse puisque les 2/3 des TPE de l'échantillon déclarent avoir une bonne connaissance des statuts commerciaux (tableau 2). On peut aussi supposer qu'ils expriment une opinion générale très répandue dans ces firmes, qui est que pour commercialiser les biens il faut d'abord connaître la production, le métier. Cet item d'opinion ( que l'on ne peut pas vendre sans tout connaître de la production) est en effet le plus consensuel de notre enquête, seules les plus grandes entreprises prenant quelques distances avec cette affirmation. Pour la majorité de ces entrepreneurs la prise en charge de la commercialisation des produits par une personne spécifique a un inconvénient majeur, celui d'atténuer le caractère technique de ces derniers, et de sous valoriser le savoir faire à l'origine du produit. Plus profondément et comme le montre Girard (1998) les PME éprouvent beaucoup de difficultés à faire évoluer leurs compétences. De même, ces compétences souvent façonnées par la relation privilégiée avec un ou quelques clients se figent rapidement et créent une culture d'entreprise qu'il est difficile de changer; l'évolution paraît pourtant indispensable si ces entreprises veulent se diversifier. Dans le système de valeurs des TPE, si la disponibilité au client apparaît comme primordiale on ne trouve néanmoins pas de motivations liées à une volonté d'engagement dans des champs concurrentiels quels qu'ils soient (Pacitto, 1996). Il y a certainement et selon la terminologie de Rokeach (1973) une nette prédominance des valeurs terminales, la création de l'entreprise étant plus l'accomplissement d'une manière de vivre personnelle ( le self achievement de Mac Clelland et winter, 1969) que la volonté de s'imposer à la concurrence. Ainsi une enquête menée par la Sofrès (1995) a mis en évidence que le besoin d'indépendance restait, pour les entreprises de moins de vingt salariés, la motivation principale. De fait la réticence, plus ou moins consciente, des petites entreprises pour tout ce qui concerne le recours à un commercial, peut s'expliquer par la difficulté qu'elles éprouvent à positionner leurs produits par rapport à ceux de la concurrence. L'idée même de positionnement apparaît comme étrangère à la majorité de ces entreprises. Comme on essaiera de le montrer, la recherche de la pérennité passe plus sûrement par un renforcement des liens avec la clientèle existante que l'exploration de nouveaux débouchés.

**TABLEAU 2 : CONNAISSANCE DES STATUTS ET DES FORMATIONS**

	Statuts commerciaux bien connus ?				Connaissance des formations universitaires				TOTAL N
	NON		OUI		NON		OUI		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
TOTAL	130	34.8	244	65.2	286	76.5	88	23.5	374
<b>Activité :</b>									
DIVERS	42	36.2	74	3.8	82	70.7	34	29.3	116
IMPRIMEURS	42	30.4	96	69.6	122	88.4	16	11.6	138
PROTHESES	46	38.3	74	61.7	82	68.3	38	31.7	120
<b>Taille :</b>									
1 à 6	49	50.5	48	49.5	77	79.4	20	20.6	97

7 à 10	45	34.4	86	65.6	99	75.6	32	24.4	131
11 à 20	25	31.3	55	68.8	66	82.5	14	17.5	80
Plus de 20	11	16.7	55	83.3	44	66.7	22	33.3	66

Source : enquête IRG

De surcroît et comme le montre le tableau 3, les dirigeants des TPE ne souhaitent pas voir leur entreprise croître, croissance qui est associée à une perte de contrôle sur l'entreprise. Cette croissance ne doit, toutefois, pas être comprise en des seuls termes quantitatifs.

Ainsi pour ces entrepreneurs le début de différenciation structurelle apparaît aussi comme un phénomène de normalisation et donc de perte de contrôle, surtout lorsque cela touche au devenir du produit. La délégation s'accorde mal avec ces valeurs d'accomplissement de même qu'avec celle de bel ouvrage. Enfin cette difficulté à déléguer résulte pour une bonne part du mode de constitution des compétences des TPE. Peu formalisées et acquises progressivement elles ne se distinguent pas, ou très peu, de l'exercice de l'activité de l'entrepreneur. En ce sens et comme le note Kaminski (1993) toute perspective d'agrandissement voire de collaboration est ressentie comme une dilution du capital, une perte d'autonomie et d'identité. Il est évident que l'embauche d'un commercial nécessiterait un effort de formalisation que le petit entrepreneur ne peut ou ne souhaite pas assumer. Ainsi le caractère tacite de ses compétences (Polanyi, 1966) " we can do more than we can tell " apparaît comme un frein à l'adjonction de nouvelles compétences.

**Tableau 3 Valeurs de référence du chef de la micro-entreprise**

	Moyennes
Se regrouper en réseau	10.963
Désir de grandir et de devenir une P.M.E.	11.351
Inutilité des accords intra-branches	11.680
Etre indépendant et se réaliser	12.830
Plaisir de la belle ouvrage	14.761
Collègues mais chacun pour soi	15.834
Aides tournées vers la grande entreprise	16.696
Importance du coup de main maison	17.436
Capacité à répondre rapidement	18.533

Source enquête TIME

## 1.2.Comment ?

Afin de cerner les pratiques commerciales de la TPE, nous avons posé une série de questions qui allaient de la connaissance du marché ainsi que du besoin déclaré en études marketing (Tableau 4), à la pratique d'outils d'analyse ou de communication et notamment d'instruments de marketing direct (Tableau5).

**TABLEAU 4 : CONNAISSANCE DU MARCHÉ**

	Marché bien connu ?				Besoin étude de marché ?				TOTAL N
	NON		OUI		NON		OUI		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
TOTAL	25	6.6	351	93.4	304	80.9	72	19.1	376
<b>Activité :</b>									
DIVERS	5	4.3	111	95.7	90	77.6	26	22.4	116
IMPRIMEURS	13	9.4	126	90.6	117	84.2	22	15.8	139
PROTHESES	7	5.8	114	94.2	97	80.2	24	19.8	121

<b>Taille :</b>									
1 à 6	9	9.3	88	90.7	84	86.6	13	13.4	97
7 à 10	11	8.3	122	91.7	102	76.7	31	23.3	133
11 à 20	3	3.8	77	96.3	67	83.8	13	16.3	80
Plus de 20	2	3.0	64	97.0	51	77.3	15	22.7	66

Source enquête IRG

93,4% des entreprises de notre échantillon déclarent connaître leur marché et, conséquence logique, 80 % d'entre elles estiment ne pas avoir besoin d'études de marché.

Ce chiffre, surprenant, ne doit pas faire illusion et nous laisse entrevoir que sont, de fait, confondues deux réalités, le client et le marché. Pourtant même si ce fait est connu (Julien, 1994) il nous a paru intéressant de formuler la question de cette manière. En effet, inversement au résultat on perçoit que les TPE ne se préoccupent pas de cet espace transactionnel qu'est le marché ; en répondant massivement et positivement à cette question elles montrent qu'au fond celle-ci n'a pas de sens pour elles. La seule réalité qui s'impose à elles est celle du client. Sur le plan des outils, en revanche, les résultats apparaissent plus nuancés (tableaux 5 et 6).

**TABLEAU 5 : ACTIONS COMMERCIALES ENTREPRISES**

	<b>Plaquette ?</b>				<b>Publipostage ?</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>NON</b>		<b>OUI</b>		<b>NON</b>		<b>OUI</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
<b>TOTAL</b>	238	63.3	138	36.7	299	79.5	77	20.5	376
<b>Activité :</b>									
DIVERS	79	68.1	37	31.9	96	82.8	20	17.2	116
IMPRIMEURS	74	53.2	65	46.8	113	81.3	26	18.7	139
PROTHESES	85	70.2	36	29.8	90	74.4	31	25.6	121
<b>Taille :</b>									
1 à 6	72	74.2	25	25.8	81	83.5	16	16.5	97
7 à 10	90	67.7	43	32.3	104	78.2	29	21.8	133
11 à 20	47	58.8	33	41.3	63	78.8	17	21.3	80
Plus de 20	29	43.9	37	56.1	51	77.3	15	22.7	66

Source : enquête IRG

**TABLEAU 6 : GESTION DES FICHIERS**

	<b>fichier géré sur ordinateur?</b>				<b>Fichier de prospection?</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>NON</b>		<b>OUI</b>		<b>NON</b>		<b>OUI</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
<b>TOTAL</b>	143	38.1	232	61.9	259	69.1	116	30.9	375
<b>Activité :</b>									
DIVERS	55	47.4	61	52.6	86	74.1	30	25.9	116
IMPRIMEURS	57	41.3	81	58.7	87	63.0	51	37.0	138
PROTHESES	31	25.6	90	74.4	86	71.1	35	28.9	121
<b>Taille :</b>									
1 à 6	53	54.6	44	45.4	79	81.4	18	18.6	97
7 à 10	54	40.9	78	59.1	95	72.0	37	28.0	132
11 à 20	19	23.8	61	76.3	50	62.5	30	37.5	80
Plus de 20	17	25.8	49	74.2	35	53.0	31	47.0	66

Source : enquête IRG

37 % des TPE de l'échantillon disposent d'une plaquette de présentation et à peine plus du cinquième ont réalisé récemment un publipostage, 62 % des TPE déclarent gérer leur fichier client sur ordinateur (Tableau 6) ; ce score ne doit pas faire illusion, 70 % de ces entreprises n'ayant pas de fichier de prospection. En réalité, la gestion des clients est une proposition

automatique des logiciels de gestion répandus dans ce type d'entreprises mais elle a rarement fait l'objet d'une décision d'investissement spécifique.

### 1.3. Ouverture sur un développement de l'organisation commerciale

**TABLEAU 7 : JUGEMENT SUR LA FORCE COMMERCIALE**

	Force commerciale suffisante ?				Fonction commerciale primordiale ?				TOTAL N
	NON		OUI		NON		OUI		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
TOTAL	185	49.5	189	50.5	172	46.0	202	54.0	374
<b>Activité :</b>									
DIVERS	61	52.6	55	47.4	44	37.9	72	62.1	116
IMPRIMEURS	72	51.8	67	48.2	56	40.3	83	59.7	139
PROTHESES	52	43.7	67	56.3	72	60.5	47	39.5	119
<b>Taille :</b>									
1 à 6	53	54.6	44	45.4	55	56.7	42	43.3	97
7 à 10	55	42.0	76	58.0	72	55.0	59	45.0	131
11 à 20	48	60.0	32	40.0	32	40.0	48	60.0	80
Plus de 20	29	43.9	37	56.1	13	19.7	53	80.3	66

source : enquête IRG

Si la fonction commerciale paraît relativement mal maîtrisée et en tout cas rarement structurée, il n'en reste pas moins que les TPE déclarent majoritairement (54 %) qu'elle occupe une position primordiale dans l'activité (Tableau 7). Plus l'entreprise est importante et plus le dirigeant le pense, l'effet taille est ici très marqué alors qu'il l'est beaucoup moins lorsque l'on pose la question aux entreprises de savoir si elles jugent leur force commerciale suffisante. Sur cette deuxième question, les avis sont très partagés, la moitié des entreprises estimant leur organisation commerciale actuelle suffisante. On ne sera dès lors pas très surpris du très faible pourcentage d'entreprises qui montrent une disposition favorable au recrutement d'un commercial en général et d'un jeune diplômé en techniques de commercialisation en particulier (moins de 20 % en moyenne avec un quasi rejet dans les entreprises de moins de dix salariés). Enfin la mise en perspective des effets passés du recrutement d'un commercial (tableau 8) résonne de façon dissonante avec les effets attendus du recrutement d'un commercial (- de 30 % de croissance attendue).

**TABLEAU 8 EFFET DU RECRUTEMENT PASSE**

	Entreprises qui ont recruté un commercial	Evolution moyenne du C.A.
TOTAL	76	+51.57
<b>Activité :</b>		
DIVERS	25	+52.92
IMPRIMEURS	32	+48.94
PROTHESES	19	+54.21
<b>Taille :</b>		
1 à 6	8	+30.63
7 à 10	20	+51.90
11 à 20	24	+51.71
Plus de 20	24	+58.13

Source : enquête IRG

Pour la majorité des TPE dont le CA se situe en dessous de deux MF, un tel score est vraisemblablement insuffisant pour justifier la création d'un tel poste.

En conséquence, il n'est pas illogique de constater que la volonté de développement affichée des TPE (plus de 80 % des entreprises souhaitent voir progresser leur CA) ne rime que rarement avec l'idée de développement de la fonction commerciale.

## 2. TRES PETITE ENTREPRISE ET MARCHE : LES SOURCES D'UN MALENTENDU

Les développements précédents nous ont permis d'entrevoir la réalité que recouvrait, pour les TPE, le vocable marché. Il nous paraît important dans un second temps d'étayer cette première approche en essayant de montrer comment, concrètement, s'opère cette relation particulière à l'environnement. Si, en effet, c'est bien le rapport à la clientèle qui fonde la spécificité de la démarche commerciale de la TPE, il importe d'explorer le plus profondément possible ce rapport. Nous essaierons par là même de comprendre comment il aboutit pour la TPE à une sorte de dépendance sur ressources. Cette dépendance se concrétise fort logiquement dans l'adoption de comportements stratégiques "typés", si l'on considère que la vision commerciale d'une entreprise est partie intégrante et fondamentale de sa vision stratégique d'ensemble. Si les relations de cause à effet sont toujours difficiles à établir, il faut toutefois comprendre que de cette relation particulière à l'environnement découleront des techniques particulières de mise en œuvre de ce qu'il convient d'appeler, pour la TPE, démarche commerciale. On peut tenter d'évaluer cette dépendance en mettant à jour les phénomènes de concentration des clientèles desservies, concentration qui est en dernier lieu, le meilleur indice de non volatilité des marchés et de leur turbulence toute relative, du moins pour ce qui concerne la TPE.

### 2.1. La concentration de la clientèle

- Chiffre d'affaires des trois plus gros clients.

**TABLEAU 9 : CONCENTRATION DE LA CLIENTELE : Valeurs Moyennes  
Moyennes pondérées par l'effectif salarié**

C.A. DES 3 PLUS GROS CLIENTS			
DIVERS	IMPRIMEURS	PROTHESES	MOYENNE
43.62	38.81	35.33	39.25

Source : enquête IRG

40 % du CA des TPE est généré par les trois plus gros clients. Ce chiffre montre une mobilisation des ressources assez orientée, voire focalisée.

De fait, le non équilibrage des clientèles est évident ce qui, à contrario, prouverait le caractère résiduel et non stratégique d'une grande partie des clients déclarés.

C'est pour les TPE des secteurs traditionnels que cette concentration est la plus marquée ; ce qui est somme toute logique puisque c'est là que s'y développe le plus la sous-traitance de capacité.

- Chiffre d'affaires des trois plus grosses commandes

**TABLEAU 10 : CONCENTRATION DE LA CLIENTELE : Valeurs Moyennes  
Moyennes pondérées par l'effectif salarié**



<b>C.A. DES 3 PLUS GROSSES COMMANDES</b>			
<b>DIVERS</b>	<b>IMPRIMEURS</b>	<b>PROTHESES</b>	<b>MOYENNE</b>
36.37	21.72	31.38	29.82

Source enquête IRG

Si l'on raisonne cette fois au niveau des commandes, la même constatation s'impose. La part générée par les trois plus grosses d'entre elles représente près de 30 % du CA. On notera le résultat des imprimeurs (23 %) qui prouverait une plus grande fluidité de la clientèle et corrélativement un plus grand équilibre.

Ce qui traduit aussi certainement, pour les entreprises de ce secteur, des possibilités beaucoup plus réduites de sous-traitance capacitaire, celles-ci, n'étant pour les raisons déjà évoquées, que rarement des structures de faisabilité pour les plus grandes. Il n'y a pas coopération, ni stricte dépendance, parce que les entreprises quelle que soit leur taille s'affrontent avec des ressources quasi-identiques (ce qui ne signifie pas équilibrées) dans la captation d'un client là aussi identique (l'entreprise quelle que soit sa taille). Cette particularité ne saurait toutefois être interprétée dans le sens d'une plus grande volatilité de la clientèle des imprimeurs, la plus grande dispersion étant régulée par des choix très orientés dans la distribution des ressources.

- la proportion de clients réguliers.

**TABLEAUX 11 et 12 : CONCENTRATION DE LA CLIENTELE : Valeurs Moyennes  
Moyennes pondérées par l'effectif salarié**

<b>PROPORTION DE CLIENTS REGULIERS</b>			
<b>DIVERS</b>	<b>IMPRIMEURS</b>	<b>PROTHESES</b>	<b>MOYENNE</b>
58.61	65.61	65.81	63.34

Source : enquête IRG

**CONCENTRATION DE LA CLIENTELE : Valeurs Moyennes  
Moyennes pondérées par l'effectif salarié**

<b>PROPORTION EN CA DES CLIENTS REGULIERS</b>			
<b>DIVERS</b>	<b>IMPRIMEURS</b>	<b>PROTHESES</b>	<b>MOYENNE</b>
60.36	78.31	79.91	72.86

Source : enquête IRG

La régularité, dans la relation à la clientèle, constitue une caractéristique majeure de la TPE (Tableau 11); régularité qui se concrétise dans la réalisation du CA (Tableau 12), puisque les clients réguliers représentent 70 % du CA de ces entreprises, près de 80 % pour les imprimeurs et les prothésistes. Ceci démontre pour la TPE une certaine stabilité dans sa relation à l'environnement et plus restrictivement dans sa relation à la clientèle.

De la sorte, plutôt que d'une réactivité souvent affirmée (Piore, Sabel, 1984), rarement prouvée, c'est plus certainement dans l'accompagnement stratégique des clientèles que la TPE va chercher sa pérennité. C'est donc de sa capacité à gérer cet accompagnement que dépendra en dernier lieu sa survie ; si réactivité il y a, celle-ci s'opère par rapport à des clients particuliers et non par rapport à un marché. Dans sa relation particulière avec le client, la TPE ne recherche pas seulement la continuité d'un débouché mais aussi un intermédiaire qui l'aidera à assumer ses politiques d'adaptation. On n'est pas surpris, dès lors, de constater que ce sont les exigences de la clientèle qui constituent pour les TPE (tous secteurs confondus) la première impulsion à l'innovation. (Tableau 13) Retenir, pour la TPE, la traditionnelle opposition entre "demand pull" et "technology push" eut été s'exposer à des résultats déconcertants. On ne peut, en effet, douter que celle-ci repose sur une conception du marché qui est celle de la moyenne et grande entreprise. La clientèle n'étant que rarement, pour la TPE, considérée comme une force de marché.

**TABLEAU 13 : IMPULSIONS A L'INNOVATION (Intensités moyennes)**

	Exigences de la clientèle	Pressions de la concurrence	Etre à la pointe des techniques
ENSEMBLE	2.77	2.09	2.27

Source : enquête time

L'examen des exigences de la clientèle doit nous conduire à l'identification la plus précise possible des clientèles desservies par les TPE.

Il est à penser, en effet, que les premières dépendront étroitement des secondes. Les résultats d'une enquête innovation menée sur les petites entreprises industrielles (Pacitto, 1996) apportent sur ce sujet des éclairages importants.

On remarque ainsi que les TPE ont d'autant plus de chances d'innover qu'elles sont en contact avec des clientèles technologiquement exigeantes (celles par exemple liées au secteur de la défense) et de taille plus élevée (P.M.E ou autres). Comme le note Kaminski (1995) le processus innovant dans la TPE est fréquemment déclenché par le client, il n'est pas de nature pro-active. C'est pour cela que l'innovation n'est pas envisagée par ces entreprises comme une arme concurrentielle, support d'une stratégie commerciale, mais plutôt comme une réponse adéquate aux besoins particuliers d'un client. Le fait que les TPE se préoccupent plus de clientèles connues et pour la plupart déjà conquises et non du marché en tant qu'espace à conquérir ne relève pas seulement d'une spécificité d'ordre culturel, il tient plus sûrement au mode d'insertion de la TPE dans son environnement. Le processus de création des ressources dans la TPE est étroitement dépendant des demandes qui lui sont adressées. La TPE raisonne en fonction de cette demande et non pas en fonction d'un éventuel positionnement du produit par rapport à des demandes plus indifférenciées. De toutes façons ce processus de création de ressources est tellement orienté que son adaptation à d'autres demandes nécessiterait un effort d'investissement que très peu de TPE seraient susceptibles d'assumer. La dépendance à la clientèle s'explique aussi par l'incapacité de ces structures à investir, à prendre le risque de mobiliser des ressources pour élargir leur offre. Elles ne le font et ne peuvent le faire que lorsque le débouché est assuré, la demande explicite. Les TPE n'ignorent pas les pressions de la concurrence, elles les relativisent. Là aussi ce n'est pas tant un problème culturel qu'une façon réaliste de penser la stratégie. Les champs concurrentiels dans lesquels sont immergées les TPE ne sont pas source de compétitivité interactive mais néanmoins peuvent constituer d'utiles réserves d'informations lorsque ces entreprises sont sollicitées pour un nouveau type de prestation. On comprend dès lors pourquoi les entreprises les plus innovantes sont plus ouvertes sur l'extérieur. Comme nous l'avons montré ailleurs (Pacitto, 1996), ces entreprises n'ont pas un système de valeurs différent des entreprises moins innovantes, l'ouverture sur l'extérieur provient pour l'essentiel de la nature différente des sollicitations qui leur sont adressées.

Dans cette perspective les stratégies de captation des ressources peuvent être qualifiées d'opportunistes ; c'est aussi pour cette raison que la structuration des réseaux est toujours provisoire. Ces constatations nous amènent à douter de la nécessité " d'immerger " les TPE dans des champs concurrentiels " ouverts ", immersion qui serait, pense-t-on, déclencheur de politiques d'une recherche accrue de compétitivité. Ainsi, disposer de clients exigeants paraît indispensable dans le cas de la TPE; s'il semble difficile de les " créer " on peut du moins les susciter en rendant, par exemple, plus faciles les conditions de rencontre. Toutefois ces constatations ne doivent pas aboutir à une conclusion négative quant à la possibilité pour la TPE d'une démarche commerciale. Comme nous l'avons souligné plus haut, la difficulté principale réside dans le problème du savoir-faire. Première source de l'innovation pour les TPE, celui-ci est plus envisagé comme un tour de main, une habileté que comme une compétence fondamentale exploitable sur d'autres applications ; souvent ce savoir-faire se

confond avec le produit, ce qui rend encore plus difficile la dissociation des deux. Ce qui fait le plus défaut à la TPE ce n'est pas, en dernier lieu, ce fond de compétence centrale où le niveau de ressources possédées (Amendola, Gaffard, Teece, 1988) mais la conscience d'en posséder un et la conscience que celui-ci pourrait déboucher sur d'autres applications, ne serait-ce que dans le cadre de la relation privilégiée avec la clientèle. Toute démarche commerciale devra nécessairement passer par ce préalable, définir ce que l'on peut faire et à partir de là examiner les éventuels nouveaux débouchés.

Il s'agit, au fond de convaincre l'entrepreneur que son savoir-faire ne se confond pas avec le produit, qu'il constitue une compétence qui peut être déployée ailleurs. Il faudra s'appliquer à définir au mieux les compétences à l'oeuvre et envisager à partir de là, quels types d'application il pourrait en résulter. C'est seulement lorsque ce préalable sera effectué que l'on pourra envisager d'examiner les demandes spécifiques du marché. Mais il est illusoire, pensons-nous de penser que seules les pressions de celui-ci obligeraient la TPE à déployer ses ressources d'une manière autre, c'est à dire autour de nouvelles applications. Ce que nous avons exposé n'est pas si éloigné de la méthode de segmentation stratégique proposée par Atamer et Calori (1993). La différence tient pour l'essentiel à ce qu'ici les applications n'existent pas encore, qu'elles sont à "imaginer" en fonction des besoins exprimés où potentiels. On peut penser, à partir de là que la communication commerciale de la TPE devra plus porter sur la ou les compétences centrales de l'entreprise, d'autant plus que, bien souvent les TPE sont en position de sous-traitance et qu'elles n'ont pas de contact avec le consommateur final.

## 2.2. Satisfaire plutôt que conquérir

le marché a donc pour la TPE une signification particulière dans ce sens où elle fera principalement porter son effort sur des clients déjà conquis plutôt que sur des clients à conquérir. Sa relation à l'environnement la TPE ne l'envisage pas autour de la notion d'adaptation, nous entendons par là adaptation à des demandes plus où moins indifférenciées. Au contraire le processus d'ajustement, par rapport à la demande, se structure toujours autour de clients et de spécifications explicites. Globalement, la TPE ne rencontre pas le marché par la mise à disposition d'un produit. Elle fournit une prestation qui peut, selon les cas, être réintroduite dans un univers concurrentiel. Dans cette perspective, la démarche commerciale de la TPE ne consistera pas à élargir une offre en proposant une prestation sur des bases strictement concurrentielles mais le plus souvent à répondre aux exigences du client envisagé comme débouché fondamental. C'est pourquoi et s'agissant de ces entreprises la notion d'apprentissage par le marché (Dickson, 1992 ; Day, 1994 ; Sinkula, 1994) nous paraît ambiguë et des auteurs (Minguzzi, Passaro, 1995) assimilent trop facilement exigences et caractéristiques des clients avec la sélectivité des marchés. L'objectif est d'avantage de préserver la régularité en maximisant la satisfaction plutôt que d'élargir l'offre. La satisfaction passe par un service personnalisé que les TPE opposent volontiers à l'offre standard des grandes entreprises. Les TPE, en effet souscrivent largement à l'opinion selon laquelle l'avantage de la TPE réside dans l'offre de services personnalisés et que par conséquent les outils commerciaux de la grande entreprise ne sont pas adaptés car non fondés sur cette relation personnelle avec le client. Il n'y a pas, pour autant, rejet en bloc du marketing ; ainsi l'item d'opinion selon lequel les théories et pratiques commerciales que l'on enseigne à l'université ne sont guère utiles, ne bénéficie pas d'un assentiment général. Ce qui importe pour ces entreprises c'est de créer une relation durable avec le client, être à son écoute et on le sera d'autant plus que l'on s'estime être en pleine possession de son métier. De surcroît, si l'on projette, par le questionnaire, le dirigeant de la TPE dans l'univers concurrentiel, il acquiesce volontiers sur la nécessité de techniques commerciales. Ce qui prouve, en dernier lieu que

l'attitude par rapport au commercial est aussi directement lié au contexte et que celui des TPE n'est pas toujours, loin s'en faut, structuré par des phénomènes de concurrence. C'est ce qui explique, pensons nous, que les outils de captation de nouvelles clientèles ( publipostage, fichiers de prospection ), soient peu usités. De la même façon (tableau 14) on ne sera pas surpris que 80% des entreprises de l'échantillon estiment maîtriser les techniques commerciales que nécessite leur activité et qu'elles ne désirent pas s'adjoindre un " jeune commercial ". En fonction de ce qui vient d'être dit cette réponse apparaît logique.

**TABLEAU 14 : CONNAISSANCE ET ACQUISITION DES TECHNIQUES**

	Techniques commerciales bien maîtrisées ?				Pensé à recruter un jeune diplômé ?				TOTAL N
	NON		OUI		NON		OUI		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>TOTAL</b>	63	16.9	309	83.1	309	83.1	63	16.9	372
<b>Activité :</b>									
DIVERS	22	19.1	93	80.9	91	79.1	24	20.9	115
IMPRIMEURS	27	19.7	110	80.3	115	83.9	22	16.1	137
PROTHESES	14	11.7	106	88.3	103	85.8	17	14.2	120
<b>Taille :</b>									
1 à 6	20	20.6	77	79.4	91	93.8	6	6.2	97
7 à 10	18	14.0	111	86.0	112	86.8	17	13.2	129
11 à 20	17	21.3	63	78.8	57	71.3	23	28.8	80
Plus de 20	8	12.1	58	87.9	49	74.2	17	25.8	66

Source : enquête IRG

Ceci nous aide à comprendre l'insistance des TPE à ne pas vouloir dissocier le métier de l'acte commercial. En effet, la relation particulière avec le client est de nature beaucoup plus technique que mercatique, la TPE cherchant à satisfaire et non véritablement à conquérir et la différence n'est pas seulement de langage. En fonction de ce que nous venons d'avancer on ne sera guère étonné de constater que l'immense majorité des TPE déclarent avoir une bonne connaissance de leur marché, qu'elles n'éprouvent pas le besoin d'études de marché et qu'elles ne sont pas franchement convaincues de la nécessité de la démarche commerciale. La TPE en fonction de son mode particulier d'agrégation à l'environnement, n'a aucun intérêt à subir les pressions concurrentielles qui l'obligeraient à adopter une démarche qui pour l'immense majorité d'entre elles ne les concerne pas. C'est la régularité qui fonde le développement, la pérennisation et non pas la volatilité.

En effet cette régularité va permettre une utilisation maximale des ressources par nature limitées, qui ne pourraient que difficilement être engagées dans des environnements dominés par l'incertitude. Comme on avait tenté de le montrer pour le cas de l'innovation technologique l'engagement des ressources dépend du degré de stabilité, ce dernier en est la condition première. La volatilité et l'incertitude qu'elle engendre ne sont pas dans le cas de la TPE des accélérateurs de l'adaptation mais au contraire des déclencheurs de stratégies d'évitement car mettant en évidence le manque de ressources de la TPE. Il est donc erroné de prétendre que la TPE s'adapte plus facilement aux environnements, elle satisfait simplement plus rapidement ses clients et par là même à leurs exigences. Dans cette optique il ne saurait pas inutile de réinterpréter les stratégies partenariales. Celles-ci pourraient s'analyser comme la conséquence d'une rétroaction, de la part des autres entreprises, des secousses des environnements, rétroactions acceptées en échange de la mise à disposition d'un espace de survie, le client.

L'adoption d'une démarche commerciale obligerait la TPE à renoncer à cette stabilité, et déboucherait sur une dispersion des ressources, pour elle préjudiciable. De surcroît elle obligerait beaucoup de TPE à se développer donc à grandir, ce que la majorité d'entre elles se

refusent à envisager. En voulant échapper à une contingence garante de leur survie, elles peuvent très vite se retrouver isolées, insuffisamment dotées pour affronter des champs concurrentiels discriminants. La dépendance commerciale s'évalue donc par rapport aux ressources possédées et à la capacité des firmes à les engager, compte tenu des configurations particulières de clientèle. Il ne faut plus raisonner en termes d'élargissement du positionnement et donc de la part de marché mais il faut le faire en fonction de l'accroissement de l'objectif de stabilisation.

C'est cela qui intéresse la TPE, stabilité qui n'est pas, et nous insistons sur ce point immobilisme, car les contraintes, la turbulence, existent, mais elles sont fortement médiatisées et très peu, de fait, impersonnelles. Si l'on veut réfléchir à un futur mercatique possible pour la TPE, il est nécessaire, pensons nous, d'essayer de relativiser la prédominance technique de l'échange entre celle-ci et son client et essayer de faire comprendre aux dirigeants de la TPE que l'objet de la transaction ne peut se confondre avec une simple spécification technique, mais constitue, quoiqu'ils en pensent, un objet social et par la même que la satisfaction ne peut plus s'envisager que sous son seul angle technique. Si mercatique il doit y avoir, elle consistera sûrement à entrevoir la relation avec la clientèle sur un autre mode, renverser cette sorte de dépendance sur ressources et créer les conditions de cette complémentarité qui fonde la vraie stabilité. On pourra nous objecter que notre propos est trop globalisant, et qu'il y aurait eu intérêt à " profiler " les entreprises par rapport, notamment, à leurs opinions concernant la fonction commerciale. De fait ce travail a été effectué, en fonction des réponses apportées aux questions traitant de ce problème nous avons pu établir six profils types, les TPE " esprit PME ", les " modernes ", les " offensifs ", les " défensifs ", les " protégés " et les " passifs ". Les analyses de variance réalisées ne permettent pas de conclure à une différence de comportement par rapport à la clientèle, que cela touche à sa concentration ou à sa régularité. On remarque, au contraire, une grande homogénéité dans les résultats que ne laissait pas supposer l'hétérogénéité des profils, qui repose elle, sur des appréciations très différenciées quant à l'importance accordée à la fonction commerciale. Ces appréciations influent sur le mode de réponse aux questions concernant les attitudes mais concrètement ne déterminent pas un comportement différent quant à leur manière de structurer leur environnement. Ainsi l'importance accordée à la fonction commerciale varie très sensiblement selon le profil, on remarque de la sorte que les chefs d'entreprise appartenant aux catégories " esprit PME " et " modernes ", à la question " fonction commerciale primordiale " obtiennent des scores partout supérieurs à ceux des chefs d'entreprise appartenant aux catégories " passifs ", " protégés " et " défensifs ". Toutefois sur le plan de l'utilisation des outils (plaquettes, publipostages, fichiers de prospection) on ne note pas de différences significatives. Ces résultats montrent à l'évidence des appréciations divergentes quant au souhaitable mais sur le possible, c'est à dire leur comportement réel, les différences s'estompent. Ce qui atténue la pertinence des typologies d'entrepreneurs proposés (Woo, Cooper, Dunkelberg, 1991). La pertinence de ces dernières n'est, néanmoins, pas remise en cause si l'on considère l'ouverture sur l'extérieur de ces entreprises. Des auteurs (Marchesnay, 1992 ; Bounfour, 1992) remarquent que les TPE " opportunistes " (Smith, Miner, 1983) recourent plus fréquemment au conseil extérieur que les TPE " traditionnelles ". La sensibilisation à l'information y est donc plus développée. On note, en effet, de la part des premières, et au vu des résultats de l'enquête, une plus grande capacité à utiliser les services des organismes institutionnels de même qu'une attention plus affirmée pour tout ce qui concerne la visibilité externe de leur entreprise. Pour autant ces différences n'entraînent pas des trajectoires comportementales contrastées et c'est, en dernier lieu, ce qui nous paraît important de souligner. L'ouverture sur l'extérieur ne signifie pas ouverture sur le marché ou comportement marketing accentué ; l'ouverture se situe plutôt dans la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources liées à l'information pour répondre aux

nouvelles exigences des clients, non pour élargir la clientèle. Dès lors il devient nécessaire lorsque l'on examine les profils des dirigeants de TPE, d'établir une distinction nette entre ce qui concerne, d'une part, le rapport à l'entreprise, et d'autre part, le rapport à l'environnement. C'est seulement en fonction du second que s'opère la différenciation des comportements (surtout dans le cas de l'innovation), mais globalement le rapport à l'entreprise reste le même. La TPE innovante où "orientée marché" ne constituant pas, loin s'en faut, une PME en devenir. En fonction de ce qui vient d'être dit il est clair que nous ne pouvons souscrire à l'affirmation de Candau (1981) qui en partant du postulat de l'hétérogénéité des PE pense trouver dans la prééminence du rôle du dirigeant une caractéristique commune de ces entreprises et fort logiquement de cette constatation découle la mise en perspective des profils. Les résultats dont nous disposons semblent démontrer le contraire. Ainsi et pour ce qui concerne l'innovation nous avons pu montrer que les TPE, quel que soit leur capacité innovante, partageaient un même système de valeurs. Même la variable formation, pourtant explicative de la propension à innover, n'a pas d'incidences sur celui-ci. Concernant l'attitude par rapport au commercial, il existe des profils différents mais cette diversité n'entraîne pas des pratiques commerciales qui seraient tout aussi diversifiées.

Le particularisme de la TPE apparaît comme une chose acquise (Stasch, Ward, 1987 ; Hills, 1987 ; Marchesnay, 1988) ; ce qui l'est moins c'est de savoir ce qui le fonde. Nous avons, pour notre part, essayé de montrer en quoi la relation à l'environnement est une variable explicative majeure de celui-ci. Et que c'est à partir de là que l'on doit, selon nous, réfléchir à de nouvelles démarches marketing pour ces entreprises. Si l'on estime que près de 80% des entreprises européennes ont moins de vingt salariés il devient urgent de proposer de nouvelles méthodes et de limiter le caractère opérationnel du marketing classique dans notre cas inopérant parce qu'irréalisable. D'une certaine manière l'exclusion de ces entreprises d'un certain type de démarche marketing appelle à une révision méthodologique de la matière. Pensée par la grande entreprise pour la grande entreprise, le marketing doit effectuer un recentrage salutaire qui lui permettra d'intéresser toutes les entreprises.

## **REFERENCES**

Amendola, M and J.L, Gaffard, (1988) *La dynamique économique de l'innovation, Paris Economica*

Anastassopoulos, JP and G, Blanc, JP, Nioche, B, Ramanantsoa (1985) *pour une nouvelle politique d'entreprise, Paris, puf*

Atamer, R and R, Calori (1993) *Diagnostic et décisions stratégiques, Paris, Dunod*

Bounfour, A, (1992), *Chers consultants - enjeux et règles des relations entreprises - consultants - Dunod, Paris, 1992*

Carland, j and F.Hoy, W.Boulton, J.A Carland, (1984) , “Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization ”, *Academy of Management Review*, vol 9,. 354-359.

Candau, P, (1981), “ Pour une taxonomie de l'hypofirme ”, *Revue d'Economie Industrielle*, 16,16-33

Day, G (1994) “ Continuous learning about markets ”, *California Management Review*, n° 4. 9-31

Dickson, R,D, (1992)“ Toward a general theory of competitive rationality ”, *Journal of Marketing*, 69-83

Dodgson, M, (1996) “ Learning Trust and Interfirm Technological Linkages : some Theoretical Associations ” *Dans Coombs, R, Richards, A, Saviotti, PP, Walsh, (dir) Technological Collaboration* Edgar Edward Publishing, London, 54-75

Dubois, PL, A, Jolibert, (1992), *Le marketing fondements et pratique, Paris, Economica*

Ducheneaut, B, (1996) *Les Dirigeants de PME*, Maxima, Paris

Ducheneaut,(1995) *Enquête sur les P.M.E françaises, identités, contextes, chiffres*, Maxima, Paris

Grepme, (1994) *Les PME, Bilan et Perspectives - Economica* Paris

Girard, B, (1998), “ Pourquoi les PME restent-elles PME ? ” *Problèmes économiques* 2551, 11-17

Hills, G.E (1987) " Marketing and Entrepreneurship Research issues : Scholarly Justification ", *research symposium on the marketing : entrepreneurship interface, Chicago, Proceedings*,. 3-15

Julien, PA, and J Chicha, (1982), " Vers une typologie multicritères des PME manufacturières ", *Cahiers de recherche du GREPME* no 82-06

Julien, PA and M. Marchesnay, (1996) *L'Entrepreneuriat- Economica*, Paris

Kaminski, P, (1993), " l'innovation dans la micro-entreprise, au cœur de la relation de sous-traitance ", *Sessi*,41, sept.

Kaminski, P, (1995) Comment aider la.TPE de technologie ? *Cahier de recherche IRG* no 95.08

Kotler, PH and GHG, McDougall, JL, Picard, (1980), *Principles of marketing, Prentice-hall, Inc., Englewood cliffs, New Jersey*

Letowski ,A, (1987)- Les systèmes socioculturels de l'artisanat face aux mutations. *Thèse de doctorat en sociologie des organisations - Université Paris Dauphine*

Mac Carthy, E.J, (1960), *Basic Marketing :A managerial approach, Homewood, Illinois, Irwin*

Mac Clelland, D and D, Winter (1969) *Motivation economic achievement, New York free Press*

Marchesnay, M, (1988) "La Mercatique de la Petite Entreprise", *Revue Internationale PME* vol. I N° 3, 4, 259-276

Marchesnay, M, (1992) " La PME : une Gestion Spécifique ", *Problèmes Economiques*, 20 mai, N° 2276

Marchesnay, M, (1992), " L'offre de services en gestion à la petite entreprise " dans " *mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériqot* ", sous la direction d'André Labourdette- *Economica, Paris*

Marchesnay, M, (1994), " *Le management stratégique* " *GREPME, Les PME Bilan et Perspectives*,. 133-162

Marion, G, (1995) " *Le marketing-management en question* ", *Revue française de Gestion* no 102, 15-30

Minguzzi, A and R, Passaro, (1995), " L'apprentissage comme facteur d'innovation des entreprises ; Enquête et exploration dans les petites entreprises italiennes " *actes du congrès innovation et organisation des PME. Paris*

Pacitto, JC, (1996) La très petite entreprise innovante : entre réalités et fictions, *Cahier de recherche IRG* no 96.12



Piore, MJ and C.F.Sabel, (1984), *The Second Industrial divide : possibilities for prosperity*, New York

Polanyi, M (1966), *The tacit dimension*, : Routledge and Kegan paul, London

Rokeach, M, (1973) *The nature of human values*, New York Free Press

Sinkula, JM, (1994), “ Market information processing and organizational theory ”, *Journal of Marketing*, 35-45

Smith, N, and J.B. Miner, (1983), “ Type of entrepreneur of firm and entrepreneurial motivation : implication for organisational life cycle theory ”, *Strategic Management Journal*, vol.4, n° 4

Stasch, SF, and, JL.Ward, (1987), “ Some observations and research opportunities regarding marketing of smaller business ”, *Proceedings of research symposium on the marketing entrepreneurship interface*, 39-53

Woo, CY, and A.C.Cooper, W.E.Dunkenberg, (1991), “ The development and interpretation of entrepreneurial typologies ”, *Journal of Business Venturing*, vol 6, n° 2, 93-114