

TABLE RONDE 1 :

Création, maintien et renouvellement de l'opportunité d'affaires pour les PME : le rôle du marketing relationnel

Animateur: Stéphanie Petzold – BEM, Bordeaux Management School

Stéphanie Petzold est enseignant-chercheur à BEM, Bordeaux Management School. Docteur en Sciences de Gestion, elle est coordinatrice de l'équipe de recherche PME et Innovation de BEM. Ses travaux de recherche portent sur les PME et la haute technologie. Ils s'inscrivent dans le champ du marketing. Particulièrement intéressée par l'orientation marché et l'orientation entrepreneuriale, elle développe des recherches de nature qualitatives et quantitatives.

Intervenants:

- **Cécile Fonrouge** – Université Paris Est
- **Sophie Reboud** – Groupe ESC Dijon Bourgogne
- **Stéphane Chanthapanya** - créateur de la société Imiwave Technologies, jeune entreprise de haute technologie, spécialiste de la mesure du taux d'humidité

Présentation des intervenants:

Cécile Fonrouge:

Cécile Fonrouge est maitre de conférences en sciences de gestion à l'université de Paris Est. Après une expérience de cadre marketing dans différentes PME, elle se tourne vers une activité de recherche et d'enseignement portant sur l'innovation et la mise en place de réseaux pour l'entrepreneur. Ses travaux s'inscrivent dans le champ de la stratégie. Membre élue du conseil d'administration de l'Académie d'entrepreneuriat, elle est sollicitée pour des évaluations dans les revues suivantes : revue française de gestion, revue internationale des PME, Management international, m@nagement et aussi pour les colloques d'entrepreneuriat, de PME et de stratégie.

Sophie Reboud :

Sophie Reboud est enseignant chercheur au Groupe ESC Dijon Bourgogne, Ceren (Centre de recherche sur l'Entreprise). Elle a 10 ans d'expérience comme chercheur et consultant dans les domaines du management et de la stratégie. Son thème de recherche est le management stratégique de l'innovation en contexte de PME. Elle est régulièrement sollicitée pour des évaluations académiques (Management International, RIPME, Revue d'Économie Industrielle, Small Enterprise Research Journal, Revue des Cas en Gestion, etc. et les conférences de stratégie et d'entrepreneuriat) et des évaluations de projets d'entreprises innovantes (Jurys Oseo, INPI).

Stéphane Chanthapanya:

Stéphane Chanthapanya est un ancien ingénieur, spécialiste de l'innovation, de la veille technologique et de la propriété industrielle. Il participe à l'évaluation de projets de créations d'entreprises et d'innovation (Oseo, INPI). Il a créé, en 2008, la société Imiwave, qui fabrique et commercialise des produits permettant de mesurer le taux d'humidité dans différentes matières.

Intérêt du thème et déroulement de la table ronde:

En temps de crise, assurer la création, le maintien et le renouvellement des opportunités d'affaires, constitue un enjeu majeur pour les PME. L'objectif de la table ronde est de discuter de la pertinence du marketing relationnel dans ce contexte.

Développé initialement par l'Ecole suédoise du marketing dans le champ du marketing industriel et des services dans les années 80, puis étendue au marketing de la grande consommation dans les années 90, le marketing relationnel présente trois avantages pour l'entreprise (Craig, 1990; Grönroos, 1990; Clark et Payne (1994); Peppers et Rodgers, 1996, etc.):

- la relation étroite avec les clients améliore la connaissance des besoins et permet de trouver son avantage compétitif;
- l'amélioration de la satisfaction client qui en découle permet de recruter et de fidéliser des clients;
- les profits financiers générés par les relations de long terme.

La relation a ensuite été étendue aux parties prenantes externes, non seulement les clients mais aussi les fournisseurs, les distributeurs, les concurrents et internes, les managers et les employés (Grönroos, 1994). Selon cette approche, le marketing est repositionné à un niveau stratégique et tous les membres et parties prenantes devraient être considérés comme des clients (au sens large) de l'organisation et être impliqués dans les activités de marketing relationnel.

Toutefois, sa mise en place concrète, représentée par le modèle des 30R de Gummesson (1994, 1998) est considérée difficile (implication de tous), coûteuse (en terme de temps et d'argent) et parfois peu nécessaire (produit de nature transactionnelle).

Néanmoins, dans le contexte des PME (en particulier jeunes et innovantes), le marketing relationnel peut représenter une aide précieuse à la création, au maintien et au renouvellement d'opportunités d'affaires car il permet de tenir compte de leurs spécificités:

- le besoin d'innovation et l'isolement du propriétaire-dirigeant ou l'apport et les limites du client dominant (Sophie Reboud);
- l'activation possible des réseaux liés à l'existence des parties prenantes ou l'apport et les limites des acteurs, des informations et de l'implication dans la relation (Cécile Fonrouge);

La discussion s'articule autour des thèmes suivants: définition du concept, apports pour la PME, limites de mise en œuvre; donnant tour à tour la parole à chaque intervenant pour articuler la complémentarité de leurs interventions montrée ci-dessus. L'apport managérial de la table ronde est conforté par la présence et les interventions de Stéphane Chanthapanya, créateur d'une jeune entreprise de haute technologie.

Résumé de l'intervention de Cécile Fonrouge

Le rôle des réseaux dans le renouvellement des opportunités d'affaires dans les PME:

« Est entrepreneur au sens littéral du terme une personne qui ajoute de la valeur en étant entre les autres » (Burt R.S. 1995, p.604). Il est le *tertius gaudens* développé par G. Simmel, ou troisième larron qui, grâce à sa position, tire les marrons du feu (Gulati R., 1998).

La littérature sur les réseaux classe les différentes relations d'intermédiation en fonction : (1) des acteurs impliqués dans la relation d'accompagnement ; (2) du type d'informations échangées et (3) du niveau d'implication et d'engagement des partenaires (Larson A.L. et Starr J.A. 1993, Leyronas C. et Sammut S. 2001, Hoang H. et Antonic B. 2003, Chabaud D. et al.2003, Fonrouge et Sammut 2004).

(1) Un renouvellement en fonction des acteurs

P.A Julien et al. distinguent trois types de réseaux utilisés par les entrepreneurs : ceux personnels des entrepreneurs -les personnes avec qui l'entrepreneur parle régulièrement (amis, clients ou conseils); des réseaux informationnels, pourvoyeurs d'informations et appartenant à l'environnement institutionnel et enfin de ceux d'affaires, aux retombées marchandes directes (Julien P.A. et al.2004). Cette typologie classique peut être complétée par le niveau d'analyse dans lequel on se situe (niveau individuel / niveau collectif).

A cette première distinction en fonction de l'émetteur s'ajoute celle qui dépend des informations échangées et de la manière dont celles-ci interviennent dans le processus d'élaboration de l'opportunité d'affaires.

(2) Un renouvellement en fonction du type d'informations échangées

La distinction classique effectuée par M. Porter entre activités principales ou liées au métier de l'entreprise et activités support, de soutien ou administratives permet de différencier certaines voies de régénération de la PME. Ainsi les conseils d'un partenaire ou celui d'un expert dans le domaine sont d'ordre technologique car liés au métier tandis que ceux de l'expert-comptable ou des investisseurs en capitaux risqués seraient plutôt de type organisationnel.

Certains résultats de recherche en entrepreneuriat peuvent être dégagés.

Premièrement les informations échangées tiennent au type de relations instaurées. Si les informations de type technologique ou organisationnel sont d'ordre tacite et complexe, alors la circulation de l'information est plus efficace si elle se situe dans des petits groupes ayant des liens relationnels forts (Cohen et Levinthal 1999, Hansen 1999, Hoang et Antoncic 2003). Les nouvelles idées fournies par des "pairs" ou des "mentors" dans le cadre par exemple de club d'entrepreneurs s'explique par l'instauration de relations fortes avec échanges d'informations souvent d'ordre implicites car reposant sur la confiance entre membres du même groupe (Jaouen et al. 2004 ; Ozgen et Baron 2007). La qualité dans la relation est aussi une manière complémentaire d'envisager l'échange.

De même, on observe que trop d'informations tue l'information. Plus exactement à partir d'un certain temps de conseils- estimé à 140 heures pour l'étude de Christman et consort- les performances de la nouvelle firme n'augmentent plus. Tout se passerait comme si, suite à une recherche d'information excessive, la firme sur-investirait certaines actions contre-productives inhibant par là même les pratiques performantes (Christman et al. 2005).

(3) Un renouvellement en fonction du niveau d'implication dans la relation « Les conseillers ne sont pas les payeurs » et donc des accompagnateurs qui supportent les conséquences de leurs idées sont plus crédibles que des accompagnateurs dont les avis n'ont pas de conséquences humaines ou financières. D'où le grand crédit accordé par les créateurs d'entreprise aux conseils donnés par les entreprises de capital risque surtout si ces dernières s'engagent dans le capital de la nouvelle entreprise (Barney et al. 1996). Plus généralement on peut considérer que l'ensemble des parties prenantes au processus de création constitue potentiellement des sources d'opportunités. A l'inverse, certains réseaux ont peu de raisons de s'engager dans un processus de renouvellement de l'opportunité soit parce qu'ils ne croient pas au succès de l'aventure soit parce que les retombées de ces succès n'ont que peu d'impact sur leur activité.

Dernières publications :

- « Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé » », Gestion 2000, n°3, 2010
- « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles : pratiques et principes », Revue Française de Gestion, », juin-juillet 2008,
- ...-a « Le maintien du potentiel entrepreneurial : l'apport des relations externes dans le secteur des biotechnologies », Gestion 2000, n°3, 2007
- b« Relations externes et innovation : le cas du secteur des biotechnologies », Revue Française de Gestion, n°170, pp.117-133, Février 2007
- ...« Les transitions entre innovations: études de cas et proposition d'une grille d'interprétation » (avec C.AYERBE), Finance Contrôle Stratégie, vol.8, n°2, pp.39-64, Juin 2005

Résumé de l'intervention de Sophie Reboud:

Les PME sont fréquemment caractérisées par des niveaux élevés d'innovation. Il est cependant difficile pour de telles entreprises d'anticiper correctement les mérites de telle ou telle innovation.

Tout d'abord, un innovateur attache généralement plus d'importance à la valeur absolue anticipée de son innovation qu'aux difficultés qu'elle est susceptible de rencontrer lors de son lancement (Martin & Scott 2000). Ces difficultés sont susceptibles d'émerger sous la pression du pouvoir de négociation d'acteurs comme les clients, les fournisseurs, ou sous l'action de la concurrence.

Ensuite, un innovateur peut avoir un raisonnement imparfaitement structuré, et se fier plus à son intuition qu'à un raisonnement rationnel (Mockler 2003). Ce cas est fréquent

parmi les PME, dont le dirigeant-proprétaire est relativement isolé et manque du soutien d'une équipe dont les compétences lui permettraient de mener une analyse de faisabilité appropriée. C'est d'une certaine façon cette confiance en leur intuition qui conduit ces entrepreneurs à être capables, plus que d'autres, de s'affranchir des routines pour prendre des risques et se lancer dans une innovation (Schumpeter 1934, Heunks 1998)

Nos recherches montrent l'influence déterminante du client pour le processus de décision dans les PME. Les petites entreprises semblent se focaliser en priorité sur leurs principaux clients, en particulier parce que ces derniers sont susceptibles de leur apporter immédiatement un chiffre d'affaires important pour peu qu'ils adoptent leur innovation concerne le retour sur investissements au niveau commercial comme financier (Gatignon & Robertson 1993; Dziura 2001). La conséquence est que les petites firmes ont tendance à calibrer les caractéristiques de leur innovation principalement en fonction de ce qu'ils pensent être les attentes de leurs principaux clients.

Si l'on peut comprendre que l'attention se soit focalisée sur la volonté du client de la PME d'adopter l'innovation de cette dernière, puisqu'elle cherche généralement à obtenir des retours rapides sur l'investissement dans le développement dans un nouveau produit, il y a là matière à réflexion. En effet les entrepreneurs qui se focalisent de façon exclusive sur les besoins immédiats de leurs clients risquent de passer à côté d'innovations plus radicales, qui supposeraient un temps d'adoption et de diffusion plus long, mais qui pourraient conduire à des revenus plus importants. Si une petite entreprise ayant mis au point une innovation de rupture ne peut trouver facilement de client prêt à adopter cette innovation, elle risque de se trouver confrontée à de graves problèmes de financement.

Pour l'entrepreneur de PME innovante, ce mode de comportement peut résulter en une forme d'emprisonnement, le conduisant à une dépendance extrême vis-à-vis de ses clients. En effet, les innovations non directement acceptées par leur principal client risquent ainsi de ne jamais voir le jour, et si leur base de clientèle est trop étroite, ils seront finalement cantonnés à des volumes de rente constamment faibles, faute de partenaires les aidant à développer les innovations plus risquées mais plus rémunératrices.

Ce type de résultat attire l'attention sur le rôle du principal client d'une PME et suggère la nécessité pour les petites entreprises innovantes non seulement de mettre en place des relations étroites et systématiques avec leurs principaux clients mais aussi d'être capable d'adapter leurs innovations aux besoins de ces clients en leur apportant de la valeur en termes de croissance des ventes, sans pour autant impliquer des changements trop importants dans leurs technologies de base.

Ceci pourrait suggérer que les politiques publiques de soutien au développement de l'innovation dans les PME devrait se focaliser sur l'interface PME-Client, avec une attention toute particulière donnée aux grandes entreprises qui développent des réseaux de partenariat avec des PME, afin de soutenir le développement de nouveaux produits pouvant ensuite diffuser plus largement dans le marché.

Dernières publications :

Articles



- Mazzarol, T., Reboud, S., and Volery, T., (2010), "The Influence of Size, Age and Growth on Innovation in Small Firms", Int. J. Technology Management, 52(1), in press
- Truche, M., & Reboud, S., (2009), "Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas", Revue Internationale PME, 22(1):129-160.
- Mazzarol, T., Soutar, G., & Reboud, S., (2009), "Strategic Planning Behaviour of Growth Oriented Small Firms" Int. J. Entrepreneurial Behaviour and Research, 15(4): 320-345
- Mazzarol, T., & Reboud, S., (2008), "The Role of Complementary Actors in the Development of Innovation in Small Firms", Int. J. Innovation Management, 12(2): 1-31
- Reboud, S., et Mazzarol, T., (2006) " Évaluation du risque lié à une innovation pour les PME : proposition d'un outil", Revue Internationale PME, 19(2): 133-161
- Mazzarol T. & Reboud, S., (2006) "The Strategic Decision Making of Entrepreneurs within Small High Innovator Firms", Int. Entrepreneurship and Management Journal, 2(2): 261-280
- Mazzarol, T., W & Reboud, S., (2005) "Customers as Predictors of Rent Returns to Innovation and Small Firms – an exploratory study", Int. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 5(5/6):483-494
- Ouvrage
- Mazzarol, T., & Reboud, S., (2009), "The Strategy of Small Firms, Strategic Management and Innovation in the Small Firm", Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK, (384 p)