

5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Sherbrooke, Québec 2007

Corinne ROCHETTE- LADOUCEUR
François CASSIERE
(France)

**Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?
« Application au cas d'une région française »**



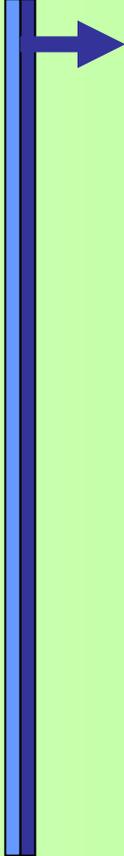
Université Panthéon Sorbonne



Université de la Méditerranée
Aix-Marseille 2



Université
d'Auvergne



1. PME – PMI et orientation marché

2. L'orientation marché comme indicateur de l'ouverture à l'environnement,

3. Les hypothèses de base

4. La méthodologie,

5. Les principaux résultats,

6. Les apports l'étude.

Pourquoi cette communication ?

Les PME PMI :

- **une catégorie très hétérogène,**
- **contribuent fortement au dynamisme économique,**
- **confrontées elles aussi à la concurrence issue de la mondialisation,**

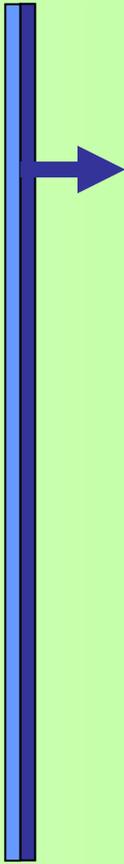


Une complexification du cadre de la décision

+

**La nécessité de développer une vigilance,
de s'ouvrir à l'environnement,
de développer une orientation marché.**

1. PME – PMI et orientation marché



2. L'orientation marché comme indicateur de l'ouverture à l'environnement

3. Les hypothèses de base

4. La méthodologie,

5. Les principaux résultats,

6. Les apports l'étude

Le « capitalisme entrepreneurial » : flexibilité, innovativité...

L'orientation marché comme réponse au renforcement des forces concurrentielles.

Un lien positif entre orientation marché et performance quelque soit la taille de l'entreprise.

Orientation marché

Deux approches

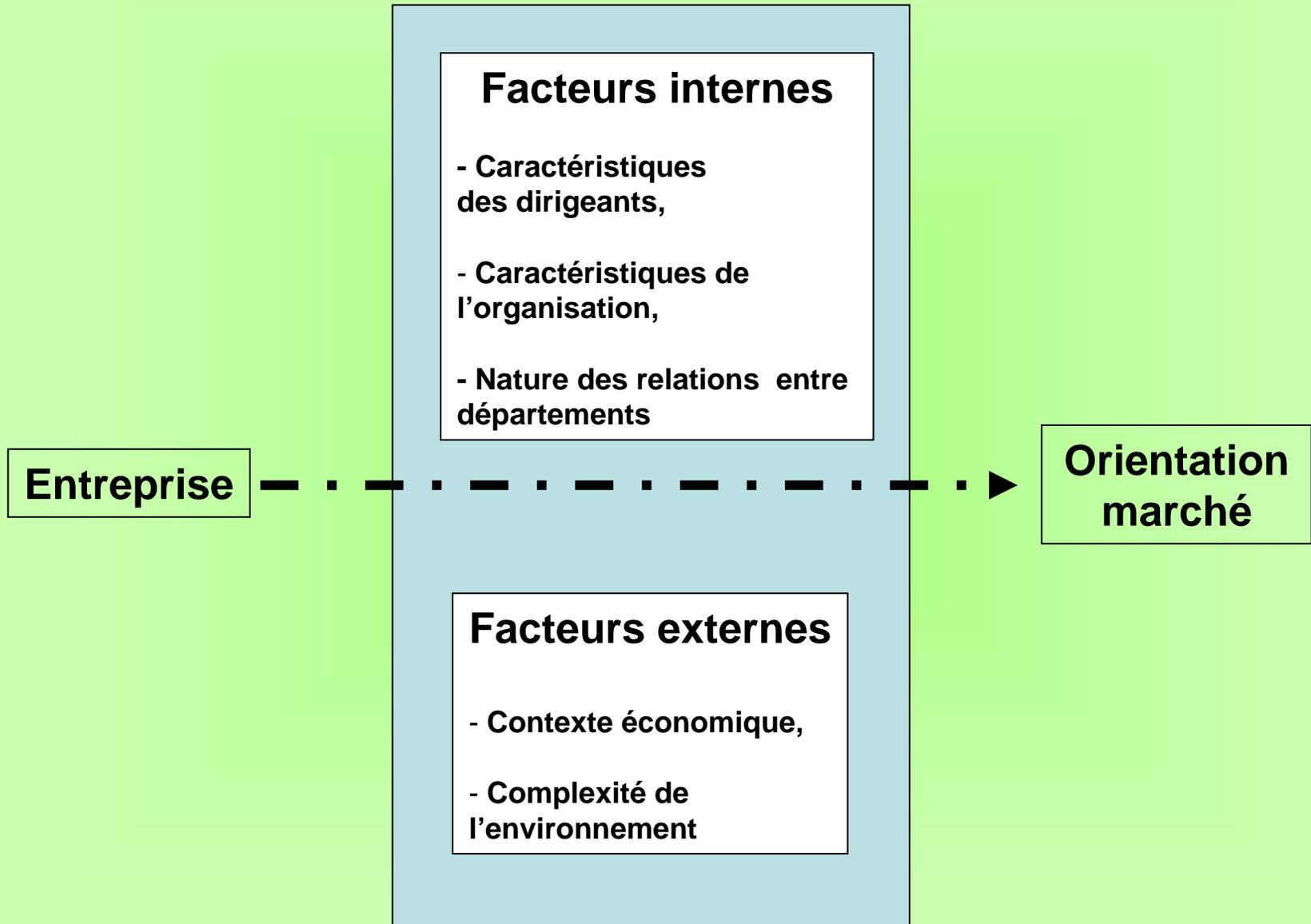
Comportementale
(Kohli, Jaworski, 1990)

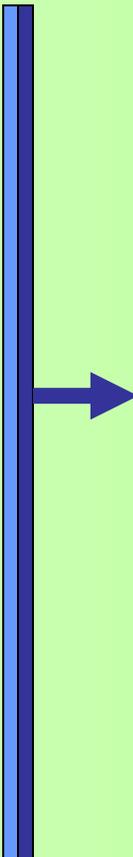
- Production d'informations,
- Diffusion des informations,
- Réactions à ces informations

Culturelle
(Narver, Slater, 1990, 1994, 1995)

- Orientation consommateur,
- Orientation concurrent,
- Orientation technologique,
- Orientation distributeur,
- Orientation fournisseur,

Des éléments facilitent ou limitent le développement de l'orientation marché...





1. PME – PMI et orientation marché

2. L'orientation marché comme indicateur de l'ouverture à l'environnement,

3. Les hypothèses de base,

4. La méthodologie,

5. Les principaux résultats,

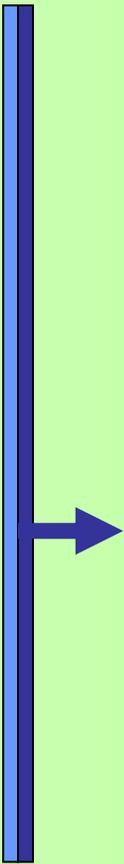
6. Les apports l'étude.

Quelques hypothèses :

L'orientation marché est peu présente dans des entreprises (en particulier PME-PMI) où la gestion du quotidien est centrale.

Les premières formes de l'orientation marché peuvent être détectées à travers les dimensions « concurrents » et « consommateurs » et révélatrices d'une certaine logique de marché.

La taille de l'entreprise est déterminante dans la mise en place de l'orientation marché en raison des ressources dédiées, de même que le secteur d'activité, la formation du dirigeant et le type de clientèle servi.



1. PME – PMI et orientation marché

2. L'orientation marché comme indicateur de l'ouverture à l'environnement,

3. Les hypothèses de base

4. La méthodologie,

5. Les principaux résultats,

6. Les apports l'étude.

Les critères recherchés

Les dimensions culturelles :

- Orientation concurrent et consommateur (échelle de Naver et Slater)
- Orientation technologique (échelle de Gatignon et Xuereb)
- Orientation distributeur (échelle de Lambin)
- Orientation fournisseur (adaptation de l'échelle de Lambin)

Les dimensions comportementales :

- Recherche d'informations,
- Diffusion des informations
- Réactions aux informations collectées



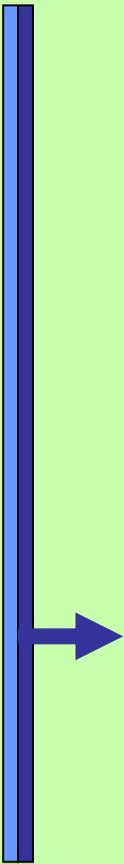
Formulation sous la forme de propositions sur lesquelles les répondants doivent exprimer leur niveau d'accord ou de désaccord



Echantillon de 105 dirigeants de PME – PMI

Les éléments d'évaluation des dimensions de l'orientation marché

<p>Orientation client (propositions 1 à 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études sur les consommateurs, - La diffusion et le partage au sein de l'entreprise d'informations relatives aux clients, - L'anticipation des besoins futurs des clients, - L'intégration des attentes des clients dans la définition et l'ajustement de l'offre.
<p>Orientation concurrents (propositions 5 à 8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une démarche de collecte d'informations sur la concurrence, - La connaissance des grandes orientations stratégiques des concurrents (cible, positionnement...) - La capacité à réagir rapidement à une nouvelle offre de la concurrence, - La capacité à anticiper les évolutions des offres concurrentes.
<p>Orientation distributeur (propositions 10 à 13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance des distributeurs potentiels, - La réalisation d'études sur les canaux de distribution, - L'organisation de rencontres régulières avec les distributeurs, - La conception de produits intégrant les exigences des distributeurs et/ou leurs adaptations.
<p>Orientation fournisseur (propositions 14 à 17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études sur les fournisseurs potentiels, - La présence d'une personne dans l'entreprise formée aux achats, - La perception du fournisseur comme un promoteur de solutions, - La mise en concurrence des fournisseurs.
<p>Orientation technologique (propositions 18 à 21)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La collecte d'informations sur les évolutions technologiques, - La place accordée à la recherche développement dans l'entreprise, - La diffusion de l'information au sein de l'entreprise sur l'évolution technologique, - L'intégration des nouveautés technologiques dans les produits.

- 
1. PME – PMI et orientation marché
 2. L'orientation marché comme indicateur de l'ouverture à l'environnement,
 3. Les hypothèses de base
 4. La méthodologie,
 - 5. Les principaux résultats,**
 6. Les apports l'étude.

La structure de l'échantillon

moins de 10 salariés	41,9 %
de 10 à 50 salariés	37,1 %
de 51 à 250 salariés	20 %

secteur du commerce	40 %
service	24,8 %
artisanat	10,5 %
industrie	10,5 %

1. L'orientation « consommateurs » existante mais peu développée

- 49,5% font des études sur les consommateurs (31,4% pas d'action en ce sens),
- pour 31,4%, le consommateur et sa connaissance ne font pas l'objet d'actions spécifiques mais 86% ont détecté des évolutions dans le comportement du client,
- Pour 86,7%, évaluation régulière de la satisfaction du client, il fait partie de la culture,
- 73,3% disposent d'un outil type base de données client (23,8% n'en ont pas)



L'orientation consommateur plus comme un suivi de la clientèle existante que le développement d'une démarche prospective

2. L'orientation concurrent : une forme de veille concurrentielle peu structurée, connaissance superficielle des pressions et logiques concurrentielles

- 84,8% estiment bien connaître leurs concurrents,
- 54,3% se renseignent sur les concurrents,
- 38,1% ont des moyens et outils dédiés

3. L'orientation distributeur : entretenir de bonnes relations avec les distributeurs et d'intégrer leurs exigences, une source de performance

4. L'orientation fournisseur : assimilation (intuitive) de la logique et des objectifs du management de la chaîne de valeur externe

- à la fois mise en concurrence (72,4%) et recherche de collaborations (81,9%)
- 22,9% ne perçoivent pas le fournisseur comme source de valeur

5. L'orientation technologique : collecte d'informations sur les technologies émergentes (76,2%), entreprises sensibilisées à la veille technologique mais peu affectent des moyens(34,3%)

A l'issue des premières analyses, l'orientation marché n'apparaît pas comme étrangère à la démarche des PME-PMI.



Le croisement de données pour déceler si la collecte d'informations débouche sur l'utilisation de ces données et ainsi évaluer le degré de maturité et l'efficacité des comportements.

Après croisement des données....

1. Des divergences entre l'assimilation des aspects comportementaux et culturels,

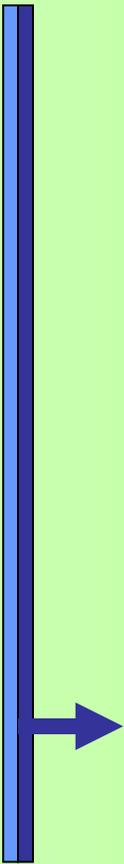
- Des difficultés à collecter les données et les utiliser : un déficit de comportements orientés marché plus que de culture orientée marché
- La collecte d'information s'inscrit dans une perspective court terme,

2. Les entreprises ont plus faiblement intégré les dimensions « concurrents et technologie »,

- orientation concurrents faible + logique d'affrontement ou indifférence

3. Une assimilation des dimensions comportementales et culturelles de l'O. M. sur les éléments « fournisseur » et « distributeurs » (source de performance)

4. La taille comme discriminante de l'orientation « client », l'ancienneté comme déterminante de l'orientation concurrent et fournisseur, la formation du dirigeant semble neutre

- 
1. PME – PMI et orientation marché
 2. L'orientation marché comme indicateur de l'ouverture à l'environnement,
 3. Les hypothèses de base
 4. La méthodologie,
 5. Les principaux résultats,
 6. Les apports l'étude.

En conclusion...

Contre toute attente, l'orientation marché est bien une réalité dans les PME – PMI. Elle s'inscrit dans une logique plus entrepreneuriale.

- On peut la qualifier de moyenne,**
- L'intégration des différentes dimensions de l'O. M. est très inégale,**
- Des préoccupations stratégiques (timides parfois),**
- Quelques actions s'inscrivant dans une perspective stratégique.**

Les apports

Une adaptation des échelles de mesure de l'orientation marché avec la proposition d'une échelle permettant de mesurer les dimensions comportementale et culturelle des 5 dimensions de l'orientation marché.

Lever des *a priori* quant au déficit de préoccupations stratégiques

Cette recherche nuance les résultats obtenus lors d'une précédente étude (2006)

Une dimension pédagogique : mettre en évidence le déficit d'O. M. afin de dégager des axes de travail pour les dirigeants

Quelles suites donner à ce premier travail ?

- Affiner les profils de dirigeants et proposer une typologie d'O. M. pour les PME-PMI pour proposer un outil d'auto diagnostic pour les dirigeants afin de les aider à d'identifier les dimensions sur lesquelles travailler.
- Etudier le lien entre esprit d'entreprise et capacité à être orienté marché, et l'O. M. en tant que facteur de pérennisation.

Merci pour votre attention



Université Panthéon Sorbonne



Université de la Méditerranée
Aix-Marseille 2