

**« RECHERCHE DE NOUVEAUX CONCEPTS APPLICABLES AU MARKETING DU CREATEUR »**

François BLANC  
Mathilde PIOTROWSKI  
I.A.E. de Clermont-Ferrand  
Atelier de Marketing stratégique

## « RECHERCHE DE NOUVEAUX CONCEPTS APPLICABLES AU MARKETING DU CREATEUR »

Le marketing de la création d'entreprises a souffert jusqu'à présent d'un transfert trop brutal des techniques du marketing classique à un champ d'application caractérisé par une totale spécificité. A cet environnement particulier doivent correspondre une démarche et des approches adaptées.

L'expérience d'encadrement de nombreux projets nous a conduits à élaborer un premier cadre d'action fondé sur une adaptation du losange de Porter <sup>1</sup> <sup>2</sup>Référence était également faite aux modes spiroïdaux de diffusion de l'innovation ainsi qu'à une école « objective » de la mise en réseaux (Pinch et Bijker, Hakansson et Snehota) <sup>3</sup> <sup>4</sup>.

A partir de ces fondements théoriques et en utilisant les études de cas, il est possible de décrire des scénarios et des itinéraires à privilégier afin d'apporter une assistance marketing au créateur. Nous proposerons ainsi un mode de fonctionnement du losange débouchant sur des préconisations. Cela suppose toujours une forme de maillage de l'environnement en termes d'acteurs, d'activités et de ressources. En particulier, les développements de Porter les plus récents soutiennent cette démarche : rôle de l'Etat, accent mis sur la mise en réseau des grappes industrielles. Mais, à ce stade de réflexion, un risque apparaît : celui d'appliquer un modèle de façon quelque peu mécanique. Ce type de « moule » est-il réellement adapté à l'entrepreneur-créateur ? Ne sommes-nous par alors en train de cautionner des modes séquentiels et rigides, préalablement dénoncés ?

La sociologie industrielle peut nous venir en aide. Il s'agit en particulier des travaux de BURT <sup>5</sup> <sup>6</sup>. La recherche sur les trous structuraux et les liens ténus permet, dans le cas de l'entrepreneuriat, de doper l'analyse de l'environnement et du marché en construisant un nouveau type de réseau, caractérisé par sa souplesse et sa flexibilité.

Cette approche mérite des applications permettant de répondre à : comment apprendre à un créateur à se constituer un capital de « liens », comment combiner projet et réseau souple.

---

<sup>1</sup> PORTER (M.) L'avantage concurrentiel des nations. Inter Editions Paris 1993.

<sup>2</sup> PORTER (M.) La concurrence selon Porter. Village Mondial Paris 1999.

<sup>3</sup> PINCH (T.J.) BIJKER (W.E.) The social constructive of facts and artefacts or how the Sociology of Science and the sociology of technology might benefit each other in Bijker and al «The social construction of technological system. MIT Press Cambridge 1990.

<sup>4</sup> HAKANSSON(H.) SNEHOTA (I.) Developing relationships in business networks. International Thomson Business Press. Londres 1997.

<sup>5</sup> BURT (R.S.) and al. Social Capital : Theory and Research , A. de GRUYTER. 2001.

<sup>6</sup> BURT (R.S.) The Social Capital of Entrepreneurial Managers, Financial Times 5-10 96.

A terme, le réseau devient fondateur de l'avantage concurrentiel du créateur et autorise l'affichage d'un réel avantage marketing.

Notre communication traitera successivement :

- du mode de fonctionnement du losange de Porter adapté à l'entrepreneuriat,
- des nouvelles références utilisables,
- des axes de développement possible.

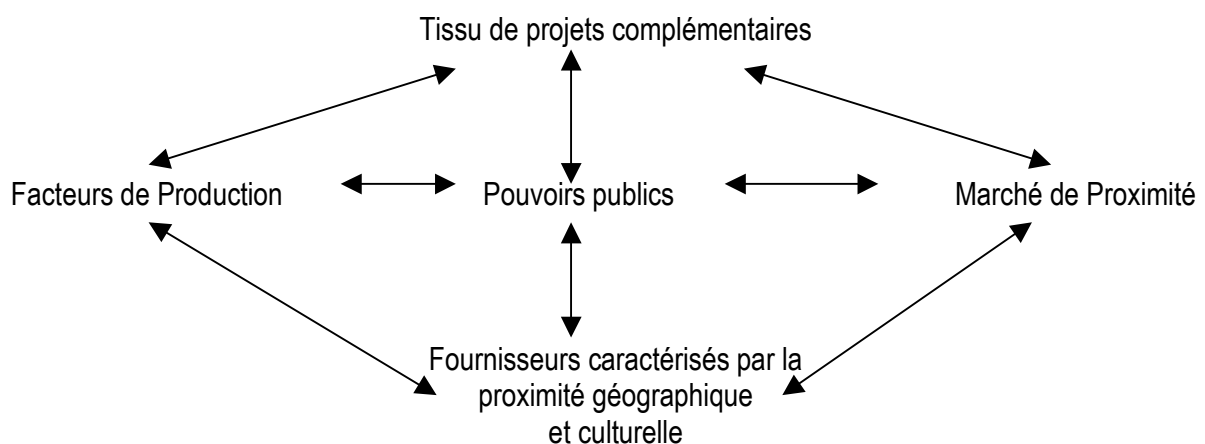
### 1 – Le fonctionnement du losange « adapté »

Au losange, au diamant initial de Porter, se substitue un schéma à cinq éléments permettant une adaptation à la problématique du créateur.

Soit :

- un marché de proximité, construit par l'offre et constitué des porteurs du projet soutenus par la demande proche, environnement qui « apprend » le projet en y adhérant ;
- des facteurs de production internes à l'entreprise : il peut s'agir d'une technologie possédée et maîtrisée mais aussi d'une simple idée ;
- des fournisseurs caractérisés par leur proximité géographique et culturelle ;
- un tissu de projets complémentaires favorables au créateur ;
- un soutien des pouvoirs publics, des collectivités locales et des organismes consulaires, acteurs qui sont au cœur du système.

La représentation est la suivante <sup>7</sup> :



<sup>7</sup> BLANC (F.) PIOTROWSKI (M.) « Marketing et entrepreneuriat »: concilier et réconcilier ,Actes du Congrès « Les tendances du marketing en Europe » Venise 2000.

Les cinq pôles agissent en interaction.

Dans un premier temps, le « modèle » a servi de fondement à un programme pédagogique d'aide à la création. Chaque créateur a été invité à construire son propre système. Mais, rapidement, en conformité avec l'ancienne approche de Porter, des points ont été privilégiés, des itinéraires ont été préférés et certains effets de levier sont apparus.

Ainsi le choix de s'adresser à un marché de proximité en évitant au créateur la confrontation au marché réel et à la concurrence réelle, s'est avéré fondamental.

Dans l'exemple de commercialisation d'une bière locale, le réseau de distribution se situe hors marché traditionnel (cafés, hôtels et restaurants) en utilisant les magasins de produits du terroir, les fermes-auberges et la vente directe à la ferme. La zone de vente est volontairement limitée. Le produit ne fait pas l'objet d'un classique positionnement concurrentiel. Le marketing en tant que gestion d'un système d'échanges paraît majeur. On retrouve ici par certains aspects un champ proche de celui du marketing tribal<sup>8</sup>. C'est le projet plutôt que le produit qui fait l'objet d'un lancement sur le marché.

De même le pôle constitué par le tissu de projets complémentaires est important. C'est ainsi qu'un projet d'aménagement touristique peut être appuyé par un projet de produits de terroir et réciproquement.

Au delà nous avons pu observer –dans la pure tradition de Porter- que la concurrence (cf les chambres d'hôtes, les fermes auberges) pouvait être créatrice d'une grappe « tertiaire » efficace. Dans d'autres cas néanmoins, ce sont les pouvoirs publics qui doivent initier le tissage de l'environnement et du marché, en favorisant un effet d'offre (cf l'exemple d'une activité de restauration reprise en régie publique).

Trois pôles sont essentiels :

- un marché de proximité
- un tissu d'autres projets
- le rôle des pouvoirs publics.

Le cadre initial est simplifié en passant de cinq à trois pôles principaux. Quant aux autres pôles-facteurs de production et fournisseurs - ils peuvent faire l'objet d'une « importation », d'un « parachutage » sur la zone géographique concernée.

En fait, une compétitivité locale peut être construite<sup>9</sup>. L'idée d'une forme de co-marketing entre les projets et les créations est développée. Par exemple, la communication portant sur la bière locale bénéficie de la publicité faite sur la lentille qui elle-même intègre la promotion de la viande ovine locale

---

<sup>8</sup> COVA(B.) Au delà du marché : quand le lien compte plus que le bien . L'Harmattan 1995.

<sup>9</sup> PORTER (M.) 1999 pré cité p. 205 et s.

A noter que l'avantage concurrentiel marketing –forme d'affichage de la compétitivité- est particulièrement mis en avant <sup>10</sup>. Cette démarche doit être assurée par les trois pôles concernés, tous sont fondateurs de l'avantage marketing en assurant sa co-construction. Une collaboration étroite est requise entre les trois partenaires : les représentants du marché de proximité, les porteurs des autres projets et la puissance publique. En termes de marketing, cela conduit à éviter une parcellisation des tâches (études de marché confiées à ....., plan d'action développé par....) au profit d'un réel partenariat entre les acteurs. Un cadre territorial peu formalisé favorise la tâche. Dans un exemple récent, la mise en œuvre du trépied précédent est envisagée au sein d'un parc naturel régional en servant de fondement au développement local. Ailleurs, c'est le concept de « pays » qui est utilisé pour délimiter le champ d'action. Le maillage est physiquement identifié.

La mise en relation de notre démarche avec de nouvelles références, semble alors naturelle.

## 2 – L'emploi de nouvelles références

Dans un premier temps, on retrouve les développements de Porter concernant les grappes industrielles groupes d'entreprises géographiquement proches et liées entre elles ainsi qu'un rapprochement évident entre théorie des grappes et théorie des réseaux.

La théorie des réseaux permet de mieux comprendre la théorie des grappes. Pour définir le lien qui existe entre entreprises et organisations formant une grappe, Porter n'hésite pas à utiliser le terme de « ciment social ». C'est bien, en effet, l'ensemble des relations qui sont tissées entre individus, entreprises et institutions qui vont être bénéfiques aux entreprises. La théorie des réseaux qui s'intéresse à la formation de ces relations peut permettre de rendre les grappes plus productives. Nous avons pu vérifier, dans des dossiers de création d'entreprise combien les associations professionnelles –un des éléments moteurs de la création de relations- sont un moyen, parmi d'autres, d'améliorer le fonctionnement des grappes.

Dans le sens inverse, la théorie des grappes apporte elle aussi un éclairage intéressant sur la théorie des réseaux. Elle permet de faire le lien entre théorie des réseaux et capital relationnel. La notion de capital relationnel est au cœur même de la grappe car la confiance est un élément indispensable au bon fonctionnement de la grappe. Cette confiance va s'améliorer au fur et à mesure que les contacts entre entreprises seront répétés, pour aller jusqu'à créer une sorte de dépendance naturelle.

La théorie des grappes aide à repérer quelles sont les formes de réseaux qui fonctionnent le mieux. Selon Porter, « les structures de réseaux fondées sur la proximité et sur des liens locaux

---

<sup>10</sup> TRINQUECOSTE (J.F. ) Pour une clarification du lien marketing stratégie. RAM 14(1) 1999 p. 59 à 80.

informels apportent plus d'efficacité et plus de souplesse que celles définies par des relations formelles ou hiérarchiques entre des entreprises ».

Peu à peu, le modèle initial perd de sa rigidité. La référence aux liens ténus conduit à la sociologie industrielle et aux travaux de BURT qui ont de fortes implications sur le profil du créateur et sur la forme de marketing qu'il va mettre en œuvre.

Dans la lignée de GRANOVETTER, BOURDIEU, COLEMAN et PUTNAM<sup>11</sup>, BURT s'est attaché à décrire les liens qui existent au sein d'un réseau. Les différents auteurs s'accordent sur la « métaphore du capital social » à savoir que la structure sociale est génératrice de capital. Certains individus ou groupes vont, de par leur position dans la structure, posséder un atout par rapport aux autres. Les personnes les mieux connectées seront celles qui parviendront le mieux à atteindre leurs objectifs. Mais qu'entendent les auteurs par « mieux connectées » ? C'est justement là que leurs opinions divergent.

Deux écoles s'opposent. Pour COLEMAN, le capital social trouverait son origine dans la densité du réseau, dans la force des liens tissés. BURT argumente, au contraire, que les « trous structuraux », les vides, les liens les plus faibles sont la source du capital social. Pourquoi ?

Quel que soit le marché, un réseau apparaît à un moment ou un autre, dans lequel des individus sont connectés de manière différente, par des liens plus ou moins forts. Plus les individus sont proches, plus des liens solides vont les unir.

D'après BURT, le capital relationnel serait fonction de deux éléments-clés : la participation à la diffusion de l'information et le contrôle de la diffusion. Quand une information est diffusée largement, il est établi qu'elle circule d'abord au sein d'un groupe avant de circuler entre des groupes différents. Par conséquent, selon les groupes auxquels ils appartiennent, tous les individus ne sont pas informés en même temps des mêmes opportunités. Ceux qui ont accès à l'information plus tôt que les autres ou qui ont accès à une information de meilleure qualité possèdent un avantage concurrentiel.

Dans toute structure sociale, il existe des connexions plus faibles que BURT appelle « trous structuraux ». Ce qui ne veut pas dire que les individus ne se connaissent pas mais seulement qu'ils sont focalisés sur leurs propres activités. C'est à partir de ces trous que naît l'avantage compétitif. En effet, les individus qui se trouvent sur les « bords » d'un trou ont des liens ténus car ils appartiennent à des circuits d'informations différents. Les trous sont alors vus par BURT comme une opportunité pour diffuser et contrôler le flux d'information interpersonnel, à condition que les trous séparent des sources

---

<sup>11</sup> BOURDIEU (P.) Le capital social : notes provisoires ; Actes de la Recherche en Sciences Sociales. 32-3-1980.  
COLEMAN (J.S.) Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology. 94-5955120-1988.  
GRANOVETTER (M.S.) The strength of weak ties. American Journal of Sociology 78-1360\*1380-1973.  
PUTNAM (R.D.) Making democracy work. Princeton University Press 1993.

d'information non redondantes (c'est-à-dire des informations qui vont s'additionner plutôt que se recouper).

L'individu qui est un « pont » dans le réseau, ou un « broker », va posséder un avantage compétitif sur les autres. Il reçoit un volume d'information supérieur car il est en contact avec un plus grand nombre d'individus, même si ce contact est de nature indirecte. Par ailleurs, comme ses contacts sont diversifiés, cet individu va obtenir des informations non redondantes qu'il va pouvoir contrôler. Du fait de sa position particulière, il va connaître l'information très tôt. Par conséquent, ce broker est un leader d'opinion. Il va jouer un rôle clé au niveau de la diffusion de l'information. Il peut mettre en relation des personnes qui n'auraient jamais été en contact autrement.

Cette approche nous paraît intéressante à plusieurs titres.

D'abord parce qu'elle permet d'éviter une trop grande rigidité. Le modèle proposé ne doit pas être unique. Le créateur ne doit pas avoir comme seul objectif de procéder au tissage de son réseau, au maillage de son environnement. Il doit être à même de saisir et d'exploiter des opportunités.

Ensuite, le travail de BURT est riche d'enseignements quant au profil même du créateur. L'entrepreneur devrait être un leader d'opinion, c'est à dire une personne capable de jouer un rôle clé au niveau de la diffusion de l'information. Le créateur performant serait un broker qui fait circuler l'information plus vite et qui la transmet à un plus grand nombre d'acteurs du réseau. C'est un individu doué pour construire des ponts « interpersonnels ».

On aboutit ainsi à une manière particulièrement efficace de tisser des relations entre le projet et son ou ses marchés.

En tentant d'améliorer le marketing du créateur, nous avons travaillé sur deux cas qui vont autoriser quelques axes de développement.

### 3 – Les axes de développement possible

Les dossiers présentés ne sont fondés que sur l'observation, ils n'ont pas fait l'objet d'une recherche action et encore moins d'une recherche intervention. Ici, la méthode s'apparente à celle de YIN<sup>12</sup>.

Le premier cas est celui du « whisperer ».

Cavalier émérite, A.T., anime depuis plusieurs années un centre équestre fondé sur un enseignement classique. Lassé par une pédagogie répétitive, il envisage la conversion de son activité en équitation de type western. Pour développer son projet, A.T., mise sur un réseau de liens très forts qu'il a tissés dans un milieu qu'il connaît très bien. Mais, rapidement, l'application d'une démarche

classique conduit à une impasse : le marché n'existe pas, les acteurs ne sont pas concernés par le projet.

C'est alors qu'un lien ténu, faible, fait apparaître une connexion possible avec un réseau possible voisin mais différent de l'enseignement : la rééducation de chevaux difficiles. Par voie d'annonces dans la presse non spécialisée, l'offre est testée, une forte demande se fait jour. Rapidement le projet initial est totalement revu. A.T. se constitue très vite un nouveau capital relationnel. Le seul problème qui subsiste ressort de l'anecdote : l'Administration ignore ce métier qui ne correspond à aucune référence précise !

A travers l'observation de ce dossier, l'amorce d'une validation par les liens faibles est réalisée.

Différent est le second cas, celui du village de Saint P.

La future remise en cause des quotas laitiers conduit un groupe d'agriculteurs du Massif Central à rechercher de nouveaux débouchés. Dans une logique de valorisation, les producteurs pensent fromage ou desserts lactés. Il n'existe aucune tradition locale dans ce domaine. L'étude de marché s'avère sans fondement.

Le développement du projet fait alors l'hypothèse de la rencontre de trois sphères (ou réseaux) :

- le réseau technologique susceptible de fabriquer n'importe quel fromage ou dessert, à partir d'un cahier des charges (rôle de centres d'études et d'experts) ;
- le réseau marketing, capable de proposer plusieurs concepts, acceptés et portés par l'environnement proche, (appel à un bureau d'études) ;
- le réseau des collectivités locales, municipalité et canton, aptes à diffuser le projet quel que soit le concept retenu.

Les liens sont très fragiles mais la création naît uniquement de la connexion entre les réseaux. Seul, au départ, le capital relationnel est sollicité.

Dans notre démarche, il importe évidemment d'approfondir les études sur le terrain.

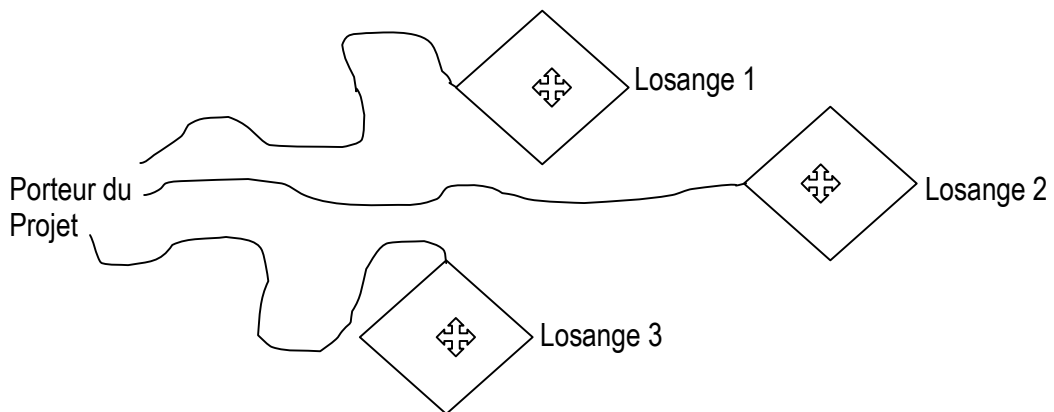
Néanmoins, d'ores et déjà, l'esquisse d'un nouveau schéma peut être proposée en situant le projet (ou plutôt le porteur) comme lien privilégié entre plusieurs réseaux (plusieurs losanges), selon la logique de BURT.

---

<sup>12</sup> YIN (R.) Case Study Research, Design an Methods, Sage 1994.



Soit :



La question qui se pose alors est de rechercher comment le créateur peut-il obtenir cette place au sein des réseaux et développer son capital relationnel : par un apprentissage ou par un transfert de technologie ou par un « parachutage » dans un milieu spécifique ?

Actuellement, nos travaux tentent, à partir de ces concepts, de développer de véritables recherches-interventions autorisant le test de notre approche et des outils y afférant.

- :-

## BIBLIOGRAPHIE

BLANC (F.) PIOTROWSKI (M.) « Marketing et entrepreneuriat »: concilier et réconcilier ,Actes du Congrès « Les tendances du marketing en Europe » Venise 2000.

BOURDIEU (P.) Le capital social : notes provisoires ; Actes de la Recherche en Sciences Sociales. 32-3-1980.

BURT (R.S.) and al. Social Capital : Theory and Research , A. de GRUYTER. 2001.

BURT (R.S.) The Social Capital of Entrepreneurial Managers, Financial Times 5-10 96.

COVA (B.) Au delà du marché : quand le lien compte plus que le bien . L'Harmattan 1995.

.GRANOVETTER (M.S.) The strength of weak ties. American Journal of Sociology 78-1360-1380-1973.

.HAKANSSON(H.) SNEHOTA (I.) Developing relationships in business networks. International Thomson Business Press. Londres 1997.

PINCH (T.J.) BIJKER (W.E.) The social constructive of facts and artefacts or how the Sociology of Science and the sociology of technology might benefit each other in Bijker and al «The social construction of technological system. MIT Press Cambridge 1990.

PORTER (M.) L'avantage concurrentiel des nations. Inter Editions Paris 1993.

PORTER (M.) La concurrence selon Porter. Village Mondial Paris 1999.

PORTER (M.) 1999 pré cité p. 205 et s.

PUTNAM (R.D.) Making democracy work. Princeton University Press 1993

TRINQUECOSTE (J.F. ) Pour une clarification du lien marketing stratégie. RAM 14(1) 1999 p. 59 à 80

YIN (R.) Case Study Research, Design an Methods, Sage 1994.