

**En quoi la stratégie marketing d'un créateur d'entreprise innovante diffère
de celle d'une entreprise établie ?**

WORKING PAPER*

Dominique Vian

Chercheur associé

CERAM Business School

Jonas Hoffmann

Professeur associé

CERAM Business School

Décembre 2008

* En cours de soumission à la Revue Gérer & Comprendre.

En quoi la stratégie marketing d'un créateur d'entreprise innovante diffère de celle d'une entreprise établie ?

Résumé

S'intéressant tout d'abord à la logique causale qui est communément utilisée en stratégie, il apparaît qu'une autre logique plus exploratoire que l'on appelle « effectuale » serait applicable dans le cas d'une entreprise innovante. Les questions que se pose l'innovateur renvoient à des concepts clés de la stratégie d'une innovation, qui sont en partie dissemblables aux questions de stratégie que se pose une entreprise établie. Ces questions peuvent être regroupées au sein de variables stratégiques spécifiques à l'innovateur. L'application de la logique effectuale permet un ordonnancement particulier de ces variables stratégiques qui s'avère être un précieux repère pour l'innovateur.

Mots-clés : Entrepreneuriat ; Innovation ; Stratégie Marketing ; Effectuation.

Abstract

Causal logic is predominant in strategy studies; however, a more exploratory logic, known as "effectual logic", may be better suitable in the case of new venture creation. While the innovator's questions are related to key concepts of innovation strategy, they are nevertheless different from the strategic questions of an established company. These questions can be grouped in strategic variables specific to the innovator. The application of effectual logic allows the organization of these strategic variables in a unique path that constitutes a valuable reference for the innovator.

Key-words: Entrepreneurship ; Innovation ; Marketing Strategy ; Effectuation.

En quoi la stratégie marketing d'un créateur d'entreprise innovante diffère de celle d'une entreprise établie ?

Introduction

S'intéressant tout d'abord à la logique qui est communément utilisée en stratégie que l'on appelle la logique « causale », il apparaît qu'une autre logique plus exploratoire que l'on appelle « effectuale » (Sarasvathy, 2001) et qui lui est opposée, serait applicable dans le cas d'une innovation. Les questions que se pose l'innovateur renvoient à des concepts clés de la stratégie d'une innovation, qui sont en partie dissemblables aux questions de stratégie que se pose une entreprise établie sur son marché. Ces questions peuvent être regroupées au sein de variables stratégiques spécifiques à l'innovateur. L'application de la logique effectuale permet alors un ordonnancement particulier de ces variables stratégiques. Le résultat s'avère être un précieux repère pour l'innovateur.

Deux logiques opposées qui correspondent à deux contextes bien différenciés

Selon Schumpeter (1942), l'invention signifie la conception d'une nouveauté alors que l'innovation se définit par l'introduction de l'invention dans un milieu social. Le marché est une forme d'organisation sociale particulière.

Dans les sociétés occidentales, l'époque appelée communément les trente glorieuses (Fourastier, 1979), se caractérise davantage par un effort de reconstruction que par un effort d'innovation. Si reconstruire n'implique pas nécessairement d'innover, il s'agissait alors de planifier la reconstruction de l'après la guerre. Reconstruire signifie faire à nouveau et non pas obligatoirement faire du nouveau. Il s'agit pour cela de s'appuyer sur une expérience du passée, fut elle partielle. Par opposition, innover définit un état futur jamais connu auparavant. Les trente années qui ont suivi, aussi appelées les années rugueuses (Bussière E., Willaert E.,

2007), sont marquées par un perfectionnement des systèmes établis au cours de la période précédente et l'émergence d'innovations dans le domaine des Technologies de l'Information. Cette nouvelle époque compte beaucoup d'innovations managériales ou sociétales afin d'optimiser les systèmes en place. Les années rugueuses, très marquées par le processus de mondialisation, ont vu se développer les systèmes qualitatifs, le renforcement du contrôle de gestion, la financiarisation de l'économie, le recours à la sous-traitance en vue d'une optimisation permanente du résultat.

Désormais, le besoin d'innover apparaît comme beaucoup plus fort. La nécessaire réforme des modes de vie face aux ressources énergétiques désormais limitées ainsi que les dégradations sur l'environnement sont deux exemples pour le rappeler. S'agit-il d'une nouvelle époque que certains appellent déjà « Innover ou mourir » (Latour, 2007) ? Un titre qui est pour le moins sans équivoque. Au cours « des trente glorieuses », la logique dite causale a été massivement enseignée et déployée dans les entreprises, sans doute car elle répondait aux besoins du moment marqués par la nécessité de reconstruire. Mais de quoi s'agit-il ?

La logique causale commence tout d'abord par définir un but précis, puis organise les moyens comme autant de causes permettant d'atteindre ce but précis. Pour reconstruire, cette logique est appropriée car elle permet de capitaliser sur les expériences du passé. L'expérience du passé intervient alors comme un principe de référence permettant de ne pas réinventer un système qui a déjà fait ses preuves. Pour mieux comprendre la légitimité de la logique causale, l'exemple de la construction d'un pont est significatif. Suffisamment d'expériences ont été accumulées afin de pouvoir programmer la réalisation de l'ouvrage et même de projeter une date d'achèvement envisageable. Pour ce faire, les lois connues de la physique mais aussi des extrapolations de cas comparables sont alors utilisées. La projection dans un futur est alors possible, toute chose étant égale par ailleurs. Les événements exceptionnels dont l'occurrence de risque est faible sont ignorés. Ce sera le cas d'un risque de guerre en

temps de paix ou bien de l'impossibilité de se fournir en ciment du fait d'une pénurie aux causes qui ne pourraient être anticipées. Ces risques ne sont alors pas considérés. Selon toute vraisemblance, la période des années « rugueuses » n'a pas réformé cette logique qui a largement prévalu au cours des « trente glorieuses » dans la mesure où aucune autre théorie ne s'est largement diffusée pour prendre la place de la logique causale¹. Cette logique met l'accent sur le but précis puis sur les moyens. Elle procède intrinsèquement de la projection déterministe d'une réalité future.

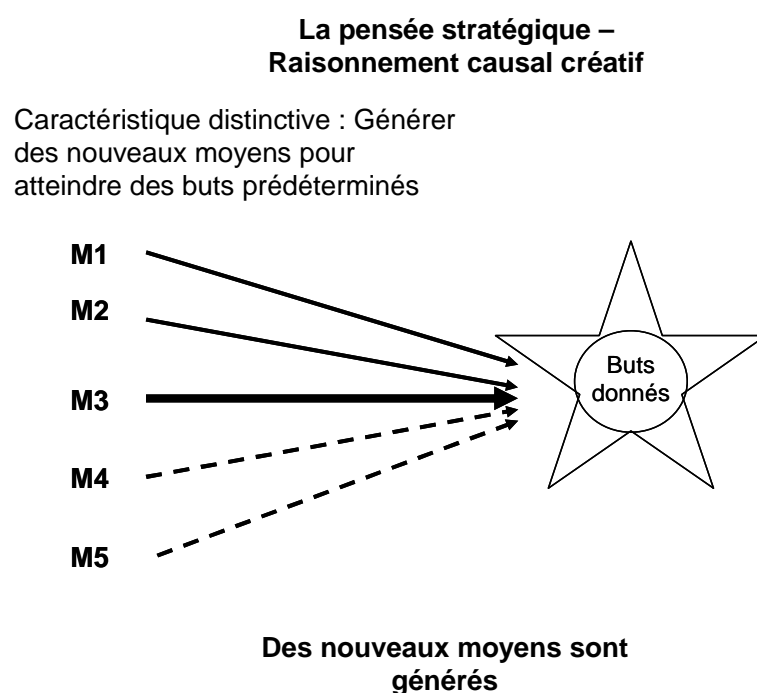


Figure 1: La logique causale selon S. Sarasvathy

La question est de savoir s'il est possible d'appliquer cette approche déterministe dans le cas d'une innovation. Plusieurs faits scientifiquement mesurés indiquent plutôt le contraire en considérant par exemple le taux d'échec élevé lors de la création d'une entreprise innovante. Cinq ans après la création, Papin nous apprend qu'une seule entreprise sur deux a survécu (Papin, 2001). Par chance, le taux d'échec lors de la construction d'un pont n'est pas comparable. D'autres travaux de recherche sur l'incertitude confirment que toute innovation

¹ Les théories de la rationalité procédurale (Simon, 1976) et de la rationalité limitée (Simon, 1957) qui ont valu un prix Nobel en 1978 à son auteur étaient cependant connues.

possède un caractère intrinsèquement imprévisible pour les parties prenantes et celui qui la porte (Knight, 1921). La logique causale serait donc mise en échec lorsque l'incertitude prédominerait du fait de l'impossibilité de prédire un futur.

A partir de ce constat, il est peut être nécessaire de s'interroger sur la rupture de la transmission d'un savoir entre deux générations confrontées à des problématiques différentes. L'éducation de la génération suivante ayant été assurée par la génération précédente, les manières de penser d'hier ne donnent pas nécessairement les clés d'une façon de penser pour la génération d'aujourd'hui. Ce principe pourrait s'appliquer à la nouvelle perspective de réalités à explorer dans un contexte marqué par une incertitude perçue comme augmentée.

La pensée entrepreneuriale – Raisonnement effectual

Caractéristique distinctive : Imaginer de nouveaux buts possibles utilisant un ensemble de moyens donnés

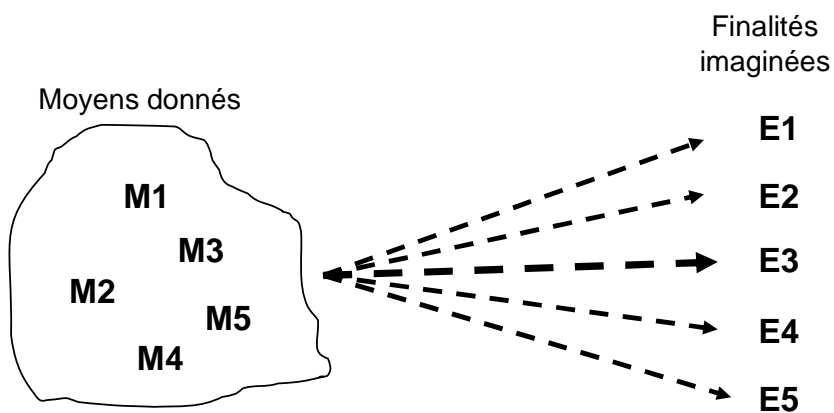


Figure 2: La logique effectuale selon S. Sarasvathy

En 1998, le travail de recherche d'une doctorante, Saras Sarasvathy, ayant travaillé avec Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, a consisté à comprendre la façon dont un entrepreneur raisonne. C'est alors qu'elle a pu vérifier que la plupart du temps, ce dernier ne

raisonne pas selon la logique causale mais qu'il applique une autre logique qui lui est opposée et qu'elle appelle la logique effectuale. Il s'agit dans le cas de la logique effectuale de partir des moyens dont l'entrepreneur dispose et de rechercher les effets que ces moyens permettent d'atteindre. Un effet atteint devient alors un nouveau moyen permettant d'atteindre de nouveaux effets permettant de définir de nouveaux buts et ainsi de suite. Sarasvathy (2001) a pu constater que le ou les buts poursuivis ne sont en aucun cas précis mais déterminent davantage une finalité globale qui fait sens pour l'entrepreneur innovateur. Ainsi l'innovateur n'est pas enfermé dans un choix prédéfini mais il construit autant que découvre de nouvelles réalités qu'il lui était impossible d'envisager.

Il s'agit là d'une rupture philosophique majeure et l'abandon d'un principe déterministe basé sur le postulat « tant que je peux prédire le futur, je le contrôle » mais plutôt d'un tout autre postulat qui s'exprime par « il ne sert à rien de prédire le futur puisque je peux le contrôler » (Sarasvathy, 2008). Si la logique causale met l'accent sur le but précis, la logique effectuale met l'accent sur les moyens. Le premier moyen dont l'innovateur dispose, c'est l'invention dont il est le détenteur et par conséquent que les autres n'ont pas. Ayant identifié le premier moyen, il s'agit alors de rechercher les premiers effets. Que peuvent-ils être ?

La problématique de la recherche et son contexte

L'expérience de l'accompagnement de créateurs d'entreprises innovantes alerte sur une difficulté récurrente que rencontre les entrepreneurs quant à la collecte, l'organisation puis l'interprétation des moyens puis des effets. Cela tient probablement à la masse d'informations manipulées, à la difficulté à donner une sémantique à ces informations, à chaîner le raisonnement face à des scénarios qui peuvent être foisonnants. En effet, une invention peut donner lieu à plusieurs applications, chacune permet plusieurs produits possibles qui permettent chacun de vendre à plusieurs segments de marchés. Equipé de la rationalité

effectuale et ayant découvert la toute première variable de la stratégie qui est l'invention, l'intérêt de poursuivre l'application de cette logique aux autres variables clés de la stratégie d'une innovation est apparue nécessaire en vue de peut être y découvrir un cheminement logique.

Cette recherche a été réalisée par le suivi longitudinal de trois cas d'innovation sur la technopole de Sophia Antipolis (France). Il s'agit des entreprises Seemage², Benomad³ et Keeneo⁴. Ces trois entreprises ont été accompagnées sur une durée de 12 à 18 mois pendant leur période d'incubation et ensuite observées sur une durée de 2 à 3 ans.

De 17 à 40 séances de travail par projet, d'une durée minimum d'une heure et demi et à des intervalles réguliers (parfois bi hebdomadaires au départ pour finir mensuel au cours de la période d'accompagnement) ont été réalisés avec les fondateurs. L'analyse de contenu de ces entretiens a été à la base d'une démarche inductive qui a permis l'émergence d'une compréhension du processus d'innovation de ces entrepreneurs.

Au cours de l'accompagnement dont le but a été de permettre à l'innovateur d'élaborer une stratégie, ce dernier se pose des questions récurrentes qu'il ignore au départ et qu'il découvre chemin faisant. Ces questions communes aux 3 entrepreneurs ont pu s'exprimer par une formulation générique indépendante de la spécificité de chacune des innovations.

La capacité d'avoir pu faire émerger une liste de questions génériques communes aux 3 innovateurs, ne dit rien sur les réponses à y apporter, ni encore moins sur l'ordre de leur prise en compte. Il s'agit d'une toute autre difficulté. Pour citer quelques exemples, peut on définir son modèle d'affaires si l'on ne connaît pas les segments à qui l'on peut vendre ? D'autre part, s'il est clair que chaque innovateur sait qu'il a à choisir un moyen approprié pour protéger son invention, à partir de quel moment le choisir et se protéger ?

² Seemage – <http://www.3dviacomposer.com/>. Seemage a été rachetée en octobre 2007 par Dassault Systèmes : <http://www.neteco.com/81388-dassault-systeme-seemage-specialiste-documentation.html>.

³ <http://www.benomad.com/>

⁴ <http://www.keeneo.com/>

Innover nécessite de prendre en considération des variables de la stratégie particulières qui ne sont pas nécessairement celles d'une entreprise établie

Une analyse détaillée des questions permet de faire émerger des variables spécifiques de la stratégie qui sont autant de concepts clés que doit découvrir ou bien construire l'innovateur. Si l'invention est un des concepts clés, il en existe d'autres. Nous listons ci-dessous l'ensemble de ces concepts :

- L'invention
- La protégeabilité de l'invention
- Le besoin
- Le requérant
- L'application
- L'offre fonctionnelle
- L'utilisateur
- Le détracteur
- La protection de l'invention.

Certaines de ses variables évoquent assez naturellement la signification dont elles sont porteuses, d'autres sont moins explicites et méritent d'être précisées. Il est aussi possible de comparer ces variables stratégiques avec celles que l'on connaît traditionnellement pour une entreprise établie sur son marché.

Protégeabilité de l'invention

Suivant la nature de l'invention, celle-ci peut être plus ou moins protégeable. Selon l'invention et la zone géographique considérée, il peut exister un moyen légal pour la protéger. Il existe aussi des cas où l'invention pourra être plus ou moins difficile à imiter. Ceci peut constituer une barrière naturelle propre à l'invention. Enfin, si aucun moyen légal

n'est possible et que l'invention est facile à imiter, il ne reste plus que l'obligation de la garder secrète. Pour une entreprise établie, il n'y a pas nécessité d'une invention pour se maintenir sur un marché.

Besoin

Au point de départ du processus d'innovation, il n'y a pas de demande. La raison est simple, c'est qu'une nouveauté ne peut être connue avant qu'elle existe. Le travail de l'innovateur va consister à faire émerger cette demande. Pour cela, il n'a à sa disposition, que la possibilité de détecter des besoins, fut ils latents. En effet, sont considérés les besoins latents ou inhibés du fait de l'incapacité de connaître, a priori, l'émergence d'une invention pouvant permettre de satisfaire un besoin. Par opposition, il n'y a pas d'entreprise établie sur son marché sans existence d'une demande.

Requérant

Il s'agit d'une personne physique, voire d'un groupe de personnes, pour lequel un besoin, même latent, a été détecté. Il est appelé requérant pour désigner celui qui requiert l'innovation au travers d'un besoin et non pas demandeur pour ne pas laisser croire en l'existence d'une demande a priori. Pour une entreprise établie, le terme de client est plus familier même s'il ne lui est pas équivalent. Au point de départ, l'innovateur ne sait pas toujours si derrière le requérant se cache un client potentiel, d'autant plus que les requérants « prescripteurs » ne seront pas des clients.

Application

Une invention peut donner lieu à plusieurs applications. Il s'agit donc de les identifier et de retenir la plus appropriée, considérant l'intérêt qu'elle représente et sa faisabilité. Chaque application répond à des besoins différents pour des requérants différents.

Offre fonctionnelle

Il s'agit des fonctionnalités qui permettront de satisfaire le ou les besoins du requérant. Cette offre se situe à l'intersection du besoin et de ce que permet l'invention. Cette posture diffère d'une offre strictement tirée par le marché (approche marché) ou à l'inverse d'une offre strictement poussée par la fonctionnalité qu'autorise l'invention (approche technologique) (Trott, 2008).

L'utilisateur

Il s'agit de vérifier que l'offre fonctionnelle est utile et utilisable et donc de satisfaire aux conditions de la proposition logique suivante : sans utilisateur du vélo, il n'y aurait pas de marché du vélo. Si le produit et le marché existent, la variable utilisateur bien que présente est très souvent confondue avec la notion traditionnelle de consommateur, dans la mesure où l'existence du marché confirme l'existence d'utilisateurs. De plus, la notion même de consommateur devient vraiment confuse quand l'innovation n'est pas un produit ou un service. En revanche, s'il y a innovation, il y a nécessairement des utilisateurs de l'innovation.

Détracteur

Tout processus d'innovation vient modifier un état d'équilibre qui préexistait dans une organisation sociale donnée. Il y a nécessairement des opposants qui n'ont pas intérêt à voir se produire le phénomène innovant.

Cette variable a aussi un impact sur les produits existants mais dans une autre mesure. Il peut s'agir dans ce dernier cas d'observer des signaux faibles de changement du marché ou des groupes nuisibles à l'image de l'entreprise. La différence est que les détracteurs ne mettent pas en péril l'émergence même de l'entreprise.

Protection de l'invention

Ayant choisi un modèle d'affaires, l'innovateur doit choisir et mettre en place une protection qui correspond à sa stratégie au risque de perdre l'avantage sur l'invention qui le distingue en le rendant unique.

Ces variables permettent de mesurer la différence entre la stratégie d'un innovateur et celle d'un dirigeant d'entreprise ne cherchant pas nécessairement à innover. Ainsi, chaque variable représente un sous-système d'un système global, celui de la stratégie d'une innovation. En ce sens le système est constitué par des sous systèmes reliés entre eux. Cette décomposition répond aux critères que Herbert Simon (1969) appelle un système quasi décomposable dans le sens où chaque sous-système minimise les interactions entre chaque sous-système et que chacun des sous-systèmes à sa propre vitesse de transformation.

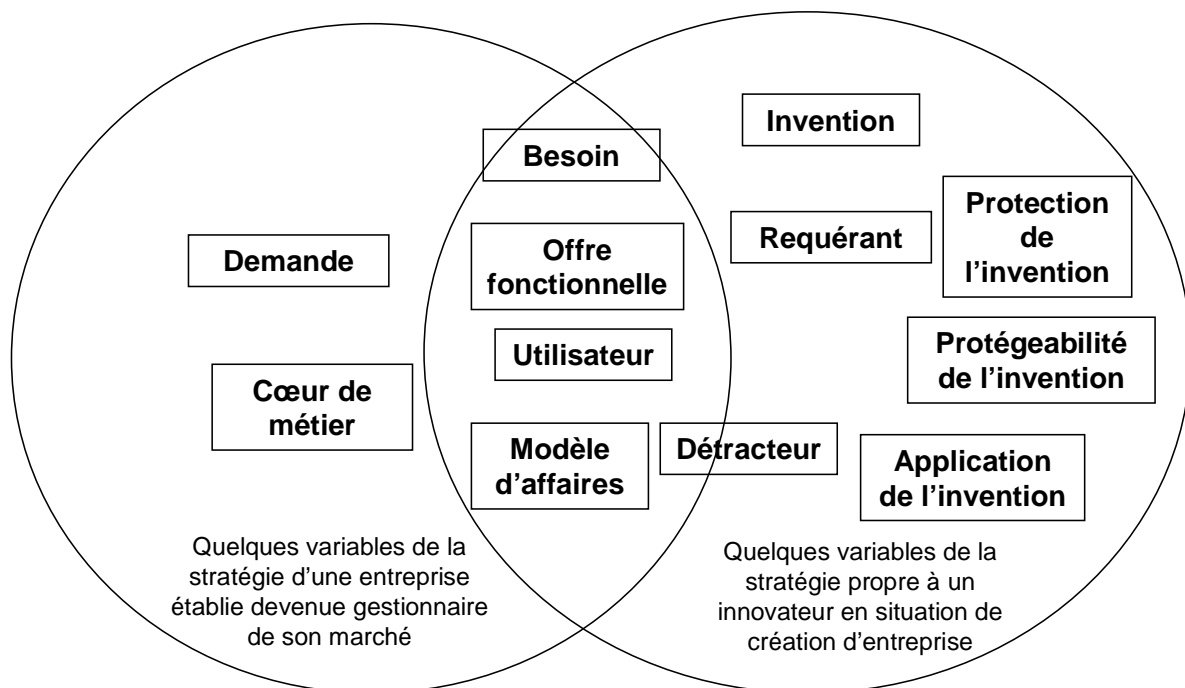
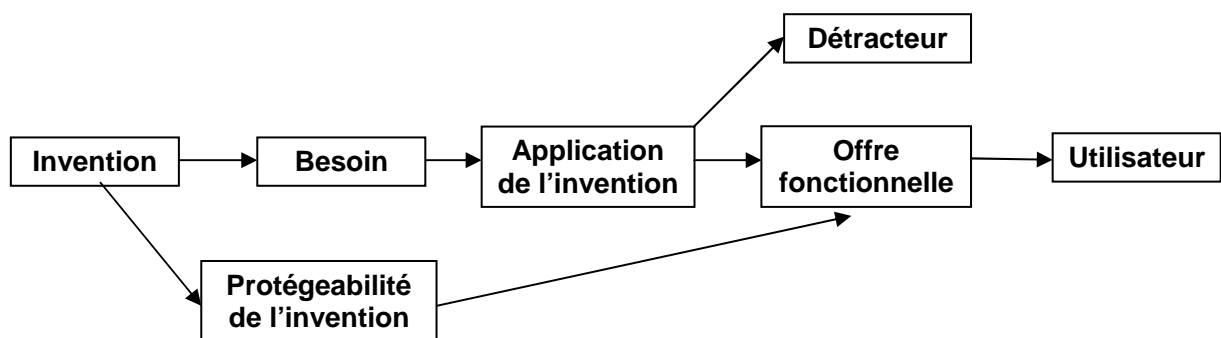


Figure 3 : Des variables traditionnelles de la stratégie qui diffèrent de celles d'une jeune entreprise innovante

La logique effective comme le moyen d'ordonner la prise en compte des variables de la stratégie d'un innovateur.

Se pose alors une autre question pour savoir dans quel ordre l'innovateur doit prendre en compte ces variables. En considérant, comme le démontre Sarasvathy (2008), que les

entrepreneurs adoptent une logique effectuale pour explorer le champ des possibles et construire leur projet d'entreprise, il devrait être possible d'appliquer cette logique aux variables de la stratégie identifiées. Le raisonnement se construit alors de la façon suivante: pour toute instance de la variable A trouvée, cette dernière devient le moyen qui permet d'identifier une ou plusieurs instances de la variable B, comme un effet rendu possible. A chaque itération, n'est retenue que la variable suivante comme l'effet le plus « atteignable » depuis la variable précédente.



Chaque instance d'une variable A trouvée est un moyen permettant d'atteindre une instance d'une variable B comme un effet atteignable.

Chaque variable ne peut être atteinte que si les précédentes ont été instanciées. En d'autre

terme, il est illusoire d'imaginer modifier l'ordre que nous est indiqué par l'effectuation. C'est ainsi que l'on ne peut pas répondre à la question « A qui je vends ? » avant de savoir « Qu'est ce que je vends ? » ou encore il est illusoire de rechercher quelle législation est applicable avant de connaître l'offre fonctionnelle et le segment de marché à qui l'on vend. Là encore l'ordonnancement diffère de celui que l'entreprise établie peut connaître. Si cette dernière veut innover, il est fréquent qu'elle le fasse à partir de son activité (son métier). Pour l'innovateur, il n'en va pas ainsi puisque, ayant répondu aux principales questions : « Qu'est ce que je vends » et « A qui ? », c'est alors et uniquement à ce moment là qu'il découvre la place qu'il va prendre dans la chaîne de valeur industrielle du domaine.

Conclusion

Cet article vise à mesurer les difficultés et le risque que représente l'application des principes traditionnels de la stratégie à un innovateur. La confusion qui prédomine dans les esprits vient du fait que les spécificités liées à l'innovation n'ont pas été vraiment prises en compte et qu'elles nous obligent à abandonner la logique que l'on avait l'habitude d'utiliser (logique causale) pour découvrir qu'il existe une autre logique qui lui est opposée : la logique effectuale. Celle-ci ouvre une fructueuse voie de recherche nécessairement porteuse d'implications managériales.

Bibliographie

Bussière E., Willaert E. (2007), *La France de la prospérité*, SCÉRÉN – CNDP, avril 2007.

Fourastier J. (1979), *Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris - Fayard.

Knight F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. 1933 edition New York: Houghton Mifflin.

Latour B. (2007), *Etes-vous Monogéistes? Ou La Terre est enfin ronde*, Libération, 1^o Février.

Papin R. (2001) *Stratégie pour la Création d'Entreprise, Création, Reprise, Développement*, 9^o édition, Dunod, Paris, 2001.

Sarasvathy, S. D. (2001), *Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. Academy of Management Review, 26(2): 243-288.

Sarasvathy S. D.(2008), *Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar, Cheltenham, UK – Norhampton, MA, USA.

Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, London, George Allen & Unwin.

Simon, H. A. (1969), *The architecture of complexity. Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press.

Simon H.A. (1957), *Models of man, social and rational*, New York, Wiley.

Simon, H.A. (1976), From Substantial to Procedural Rationality, in S.J Latsis (ed.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 129-148.

Trott, P. (2008), *Innovation Management and New Product Development*, 4th ed., Essex, Prentice-Hall.