

## **Quelle communication commerciale pour les PME industrielles de l'Arc jurassien ?**

Pr. François Courvoisier  
Haute école de gestion Arc  
Espace de l'Europe 21  
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)  
Tél. +41 32 930 20 40  
[francois.courvoisier@he-arc.ch](mailto:francois.courvoisier@he-arc.ch)

Pr. Françoise Simonot  
Université de Franche-Comté  
Institut universitaire de technologie de Besançon  
30, avenue de l'Observatoire  
F-25009 Besançon Cedex (France)  
Tél. +33 3 81 66 68 52  
[francoise.simonot@univ-fcomte.fr](mailto:francoise.simonot@univ-fcomte.fr)

### **Résumé**

Résultant d'un projet de recherche Interreg franco-suisse, cet article traite de la communication commerciale des PME industrielles situées dans l'Arc jurassien. Ces dernières sont typiquement fournisseuses et sous-traitantes de plus grandes entreprises et groupes actifs dans les secteurs de l'horlogerie, de la mécanique, de la microtechnique, du médical et de l'automobile. Elles ne sont pas habituées à manier les concepts et outils de la communication, parce qu'elles ont rarement le temps, les compétences et le budget pour cela. Cet article synthétise les observations, entretiens et déclarations obtenus auprès de 200 PME industrielles afin d'analyser et de comprendre leurs lacunes et bonnes pratiques en communication. La discussion et la conclusion proposent des pistes pour améliorer la communication commerciale de ces PME, de manière à ce qu'elles ne se focalisent pas uniquement sur leurs produits, mais aussi sur leurs compétences, les postes de travail qu'elles proposent, les événements qu'elles organisent et leur engagement dans la communauté locale.

### **Mots clés**

PME, sous-traitants, industrie, communication commerciale, marketing d'affaires.

# **Quelle communication commerciale pour les PME industrielles de l'Arc jurassien ?**

## **Introduction : contexte et but de la recherche**

Le secteur industriel concerne les entreprises qui commercialisent leurs produits et services à d'autres entreprises clientes, contrairement aux firmes du secteur des biens de communication qui s'adressent aux consommateurs finaux, généralement des individus ou des ménages. En matière de marketing, le secteur industriel touche un nombre de clients beaucoup plus restreint, bien ciblé, de spécialistes de la technologie comme de services professionnels exigeant des compétences pointues.

Si la littérature académique est assez abondante en ce qui concerne la stratégie marketing des PME, elle est en revanche beaucoup succincte sur le sujet spécifique de leur communication externe, malgré le fait que le secteur du marketing d'affaires génère un chiffre d'affaires important et procure de nombreux emplois. Dans le secteur industriel, le recours à une stratégie de marketing et à des techniques de communication est peu répandu, souvent pour des raisons de manque de compétences spécifiques, de temps ou encore de budget.

Le but de la présente recherche est justement de présenter un état des lieux et une analyse de la communication commerciale des PME de sous-traitance industrielle fonctionnant en marketing d'affaires dans l'Arc jurassien franco-suisse. Cette région recouvre les départements de Franche-Comté, le Doubs, le Jura et la Haute-Saône, ainsi que les cantons suisses de Neuchâtel, Berne, Jura et Vaud. Elle abrite plus d'un millier de PME oeuvrant dans notamment dans les domaines de l'horlogerie, de la mécanique, de la microtechnique, du médical et de l'automobile.

Si l'importance de cette recherche est justifiée par le manque de travaux académiques dans cette thématique, hormis des travaux sur les districts industriels et la stratégie en réseau (Crevoisier et Jeannerat, 2009a ; 2009b), elle se retrouve également dans la problématique de la communication de ces PME industrielles qui n'ont pas ou peu de produits finis à montrer pour diverses raisons : intégration dans des sous-ensembles complexes comme les montres mécaniques, les machines-outils, les appareils médicaux et les voitures.

De plus, certains clients de ces entreprises sous-traitantes ne veulent pas que le grand public identifie ces dernières : c'est souvent le cas pour des marques horlogères se déclarant être des manufactures, c'est-à-dire dont tous les composants et sous-ensembles des montres devraient être fabriqués à l'interne. Cet état de fait contraint les PME industrielles de sous-traitance d'être d'autant moins visibles qu'elles communiquent rarement leurs produits et compétences en dehors du cercle de leurs clients habituels. Ces PME manquent d'outils, voire d'habitudes de communication, comme nous l'avons montré dans une précédente recherche (Auboussier et al., 2015b). Nous avons ainsi étudié près de 200 PME industrielles jurassiennes de profils diversifiés pour dégager leurs pratiques de communication commerciale à l'aide de méthodes d'analyses qualitatives et quantitatives.

Nous nous sommes donc penchés sur une analyse des pratiques de ces PME industrielles en matière de communication envers leurs clients et fournisseurs, mais aussi en direction des collectivités publiques et autres partenaires. Nous avons identifié les outils de communication généralement les plus utilisés et jugés comme les plus efficaces pour les PME industrielles et nous leur proposons en fin d'article des pistes d'amélioration et des recommandations managériales.

La question de recherche à laquelle nous allons répondre est la suivante : « comment, avec quels outils, quel budget, auprès de quels publics les PME industrielles de l'Arc jurassien communiquent-elles ? ».

Dans une première section, nous effectuons une revue de littérature sur la communication commerciale des PME. Dans une deuxième section, nous présentons notre méthodologie de recherche. Dans une troisième section, nous présentons les résultats de notre recherche dans une perspective managériale. Dans une quatrième section, nous discutons nos résultats et indiquons notre apport théorique. Dans une cinquième et dernière section, nous indiquons les limites de notre recherche et les avenues de recherche future.

## **1. Revue de littérature**

La littérature sur le marketing d'affaires entre entreprises est en général très riche, comme nous l'avons relevé dans des recherches précédentes (Courvoisier et Calmelet, 2012 ; Courvoisier et Charlesworth, 2015a), mais, en France, elle est surtout cantonnée dans des manuels de management. Les ouvrages de Michel, Salle et Valla (2000) et de Dayan (2000) sont des références de base, relativement anciens et très généraux. Plus récemment, Malaval et Benaroya (2013) proposent une approche stratégique et opérationnelle, cependant destinée essentiellement à de grandes entreprises et non des PME.

En ce qui concerne les articles de recherche, Donada et Nogatchewsky (2005, 2007) ont procédé à des analyses importantes et pertinentes sur les relations fournisseurs-clients, mais plus sous l'angle de la performance et de la confiance que sur celui de la communication externe, dans le sens de la prospection et de la fidélisation de la clientèle. Gilmore, Carson et Grant (2001) mettent quant à eux l'accent sur l'importance du marketing en réseau pour les PME industrielles. Ils n'abordent pas non plus la communication commerciale de ces entreprises. Tout au plus, leur étude montre que le marketing de réseautage se fait de manière informelle, souple, sans véritable stratégie ni budget.

Pacitto et Julien (2006) ont réalisé une étude auprès de 376 TPE (toutes petites entreprises) françaises. Ils constatent que ces dernières manifestent un intérêt très limité pour le marketing et la communication, sans pour autant délaisser des liens forts avec leurs clients favorisés par une proximité tant géographique que relationnelle et culturelle. Pacitto et Tordjman (2000) parlent même de « malentendu », voire de confusion entre une approche du marché en général et une approche du client en particulier, car les TPE ont tendance à confondre ces deux réalités. L'étude de la concurrence n'est pas jugée utile, car elle est « perçue comme située dans un ailleurs difficilement localisable » (p. 44) ; ils ajoutent que « la démarche commerciale de la TPE ... consistera ... à répondre aux exigences du client envisagé comme débouché fondamental » (p. 50).

En Italie, dans une étude réalisée auprès de plus de 200 PME, Marcati et al. (2008) constatent que la plupart des entrepreneurs ont une vision différente de la conceptualisation du marketing par rapport à la perspective des chercheurs académiques : ces chefs d'entreprises voient essentiellement le marketing comme une tactique pour augmenter les ventes et la taille de l'entreprise en faisant de la publicité, en communiquant avec leurs clients et en satisfaisant leurs attentes.

En Finlande, une étude menée par Reijonen et Laukkanen (2010) indique de grandes différences entre les activités marketing menées par les PME de différents secteurs, par exemple en analysant comment les relations clients se développent vers les clients profitables. Les concepts de segmentation et de différenciation en termes de communication sont en

revanche peu fréquemment mis en œuvre, surtout pour des TPE actives dans l'industrie et les services. Le marketing est vu comme un simple moyen d'informer les clients sur l'entreprise et ses offres : les responsables marketing des PME sont aussi intéressés à créer et entretenir de bonnes relations avec leur clientèle : le but principal du marketing, assez évident, semble être de générer des ventes (Reijonen, 2010).

Pour Pacitto, Bizeul et Julien (2007), la moyenne entreprise (ME) se distingue des autres catégories de PME (les PE et les TPE) sur un plan plus élaboré de la démarche de segmentation, de positionnement ou de la recherche d'informations. Si les contacts avec les clients continuent à être privilégiés, ils n'excluent pas d'autres démarches commerciales plus amples, car la ME ne réduit pas son environnement à ces seuls contacts : la prise en compte de la concurrence joue aussi un rôle important.

Concernant plus spécifiquement la communication de la PME, Albertini et Fabiani (2012) proposent une méthode originale qu'ils appellent le « parler courant client » (PCCL), qui contribue à faire réfléchir les dirigeants de TPE sur le pilotage des relations avec leur clientèle et sur la construction des offres qui leur sont destinées. Ils constatent que la démarche marketing s'avère très limitée, ce qui conduit à préconiser de nouvelles approches telles que le marketing relationnel et le marketing d'affaires. La PCCL consiste à scénariser la relation client au moyen « d'un solide travail de communication et de pédagogie d'abord, puis de formation afin de cultiver cette méthode et la faire vivre au quotidien » (Albertini et Fabiani, 2012, p. 69). Ceci correspond à notre avis à une manifestation de marketing très individualisé, que les anglo-saxons appellent le marketing *one to one*.

Outre la littérature issue de la recherche académique présentée ci-dessus, il existe passablement d'ouvrages spécifiques et pratiques sur la communication externe, du genre « manuel » ou « boîte à outils » (Merlin, 2000 ; Masciadri et Zupancic, 2010 ; Malaval et Bénaroya, 2010 ; Jézéquel et Philippe, 2012 ; Laurent et Calliès, 2013 ; Libaert, 2013 ; Libaert et Westphalen, 2014 ; Diviné, 2014) qui donnent des conseils pertinents basés sur l'observation et l'expérience de leurs auteurs, mais ne s'appuient pas sur des travaux de recherche académique ; nous en présentons brièvement les idées fortes ci-après.

Merlin (2000) propose une méthode pour la mise en œuvre de la stratégie de communication d'entreprise à entreprise à partir d'une comparaison avec la communication pour des produits de grande consommation ; en France plus de deux millions d'entreprises sont concernées par la communication professionnelle d'entreprise à entreprise, avec des budgets trois fois moins élevés que pour la communication des biens de consommation. Ces modestes ressources pour la communication d'entreprise à entreprise sont imputables selon lui à trois facteurs : la culture de ces entreprises basée sur les réseaux personnels, la méconnaissance des instruments de communication et la difficulté d'adaptation des professionnels de la communication au milieu des affaires d'entreprise à entreprise.

L'ouvrage de Masciadri et Zupancic (2010) aborde clairement la communication entre les entreprises du secteur industriel (PME et plus grandes entreprises) en indiquant clairement les contraintes et défis de ces dernières : la relation à long terme et la prise en compte des avantages fondamentaux (*Nutzen*) pour les clients. Malaval et Benaroya (2010) incitent les PME industrielles à acquérir de la visibilité en s'appuyant sur des exemples concrets de plus grandes entreprises. Ils proposent des recommandations pour aider les dirigeants d'entreprises industrielles à mettre en place une politique de marque efficace, basée sur la qualité et leur savoir-faire, et ainsi progresser dans la chaîne de valeur industrielle.

Laurent et Calliès (2013) constatent que le positionnement est un exercice difficile pour les

PME industrielles qui vendent des solutions techniques ou complexes, car leurs dirigeants confondent le positionnement (la proposition de valeur) et la description du produit (ses caractéristiques intrinsèques). Ces auteurs indiquent que les patrons de PME vont régulièrement publier leur expertise sur leurs blogs, ainsi que des pages LinkedIn, Viadeo, Slideshare et YouTube : de ce fait, il vont peu à peu se construire de manière indirecte une personnalité faisant autorité sur leurs compétences. Ce mode de construction de leur marque constitue un capital primordial, car il confère à l'entreprise notoriété, visibilité et surtout respectabilité dans la communauté industrielle.

Une révision de la composition commerciale est proposée par Diviné (2014) : il s'agit de déterminer et de mettre en place une stratégie marketing industrielle complète pour des produits et services destinés aux entreprises et d'instaurer une relation client durable qui démode le concept des 6P (produit, prix, placement, promotion, planète, personnes) en instaurant un modèle plus orienté vers le partenariat, celui des 4SR (*solution & return ; seduction & reach ; support & relation ; sustainability & responsibility*).

Comme synthèse de cette section, nous constatons que la littérature académique relève la difficulté qu'ont les TPE et PME industrielles de s'approprier les concepts et outils de communication, mais qu'une application habile et personnalisée des contributions théoriques et pratiques récentes (Malaval et Benaroya, 2010 ; Albertini et Fabiani, 2012 ; Laurent et Calies, 2013 ; Diviné, 2014) leur offre des pistes concrètes de réflexion et d'action.

## 2. Méthodologie de la recherche

Notre méthodologie de recherche se base sur une double approche qualitative et quantitative auprès des PME industrielles de l'Arc jurassien franco-suisse.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une « analyse de visibilité » en identifiant une centaine de PME industrielles franco-suisse actives dans différents secteurs de la sous-traitance horlogère, de la mécanique, de la microtechnique, du médical et de l'automobile qui *a priori* communiquent : c'est-à-dire que, sans préjuger de la qualité de leur communication, nous avons constaté qu'elles sont visibles au travers de deux moyens, au moins : leur site internet informatif ainsi qu'une présence dans un ou plusieurs salons professionnels majeurs du secteur : SIAMS<sup>1</sup>, EPHJ<sup>2</sup>, Micronora<sup>3</sup> et Migest<sup>4</sup>. L'analyse de leur site internet nous a en outre montré si ces PME sont actives ou non sur les réseaux sociaux professionnels et si elles organisent ou non des événements, par exemple pour inaugurer des bâtiments ou pour célébrer des anniversaires d'entreprise. Ceci nous a permis de sélectionner une soixantaine d'entreprises avec des pratiques de communication plus nombreuses et plus originales que les autres. Grâce à cet « étalonnage de visibilité », nous avons pu dresser une liste de critères de communication, comportant notamment la présence des éléments suivants : une brochure d'entreprise, des communiqués de presse, des offres d'emploi, l'ouverture de visites publiques, des liens sur Viadeo et LinkedIn. Cette manière de faire est la base de la constitution d'un échantillon d'entreprises que nous avons visitées, afin de pouvoir rencontrer leurs dirigeants et les interroger sur leur communication commerciale.

Dans un deuxième temps, nous avons planifié des entrevues en profondeur (Spiggle, 1994) au moyen d'un guide approprié avec les dirigeants des entreprises retenues ; nous avons pu en

---

<sup>1</sup> Salon international des moyens microtechniques, Moutier : [www.siams.ch](http://www.siams.ch)

<sup>2</sup> Environnement professionnel horlogerie joaillerie, Genève : [www.ephj.ch](http://www.ephj.ch)

<sup>3</sup> Salon des microtechniques et de la précision, Besançon : [www.micronora.com](http://www.micronora.com)

<sup>4</sup> Salon des savoir-faire en sous-traitance industrielle, Paris : [www.migest.com](http://www.migest.com)

rencontrer finalement 34, soit 14 en France et 20 en Suisse ; nous avons été généralement très bien accueillis, souvent même avec un grand intérêt pour notre recherche. Les rares refus d'entretiens que nous avons essayés étaient notamment relatifs au « *manque de temps* », « *parce qu'on ne communique pas* », « *parce nous avons les mêmes clients depuis 40 ans et qu'ils nous sont très fidèles* », ou encore « *parce nos clients ne veulent pas qu'on sache que nous travaillons pour eux* ». Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu par thème (Weber, 1990) sur la base des entretiens enregistrés, si les répondants l'autorisaient, ou sur la base de notre prise de notes, dans la plupart des cas.

Dans un troisième temps, nous avons réalisé une étude quantitative administrée en ligne à une base de données d'un millier d'entreprises industrielles françaises et suisses basées dans l'Arc jurassien. Cette base a été constituée par la récolte des adresses de courriel des PME industrielles ayant exposé en 2014 dans les salons SIAMS, EPHJ, Micronora et Midest, auxquelles nous avons ajouté des adresses de PME membres de la CCI de Franche-Comté, des Chambres de commerce des cantons suisses de Neuchâtel, Berne et Vaud et de quelques associations professionnelles de branches industrielles. Le questionnaire en ligne a repris les grands axes du guide d'entretien de la phase qualitative en structurant les questions pour permettre des réponses à choix multiples autour des thèmes : efficacité et lacunes de la communication actuelle, budget et planification de la communication, besoins futurs et souhaits particuliers. Finalement, après un premier envoi de courriels et une relance, ce sont 124 entreprises (soit un peu plus de 12%) qui ont répondu à notre questionnaire en ligne. Les réponses ont été analysées au moyen du logiciel Sphinx. Le profil des entreprises répondantes est présenté en annexe 1.

### **3. Principaux résultats de la recherche**

Suite à notre étude de visibilité, à nos entretiens avec des dirigeants de PME et à notre sondage en ligne, nous constatons que la communication commerciale des PME industrielles reste peu développée et jugée peu prioritaire. Alors pourquoi ces entreprises ne communiquent-elles pas d'avantage ? Nous avons identifié trois groupes de PME industrielles : celles qui ne communiquent que très peu, celles qui le font de manière opportuniste et celles qui diffusent une communication professionnelle, régulière et disposent d'un certain budget.

Les entreprises qui communiquent très peu affirment, pour 71% d'entre-elles, manquer de temps pour ce faire et 65% d'entre elles placent le manque de budget comme deuxième obstacle à la communication. Puis elles indiquent comme autres raisons la stabilité de leur clientèle (58%), le manque de compétences internes en communication (21%) et la discrétion (ou la confidentialité) demandée par leurs clients (12%) comme frein à la communication : « *communiquer serait mal perçu par nos clients* » ; « *c'est notre produit qui attire nos clients, notre image ne les intéresse pas* ». L'entreprise-type qui communique peu dispose d'un site internet basique, figure dans un ou plusieurs répertoires professionnels et n'est pas présente dans un salon spécialisé. Sa communication se fait essentiellement par bouche-à-oreille, selon sa réputation. Comme exemple, citons l'entreprise Escad, spécialisée dans le traitement de surface de cadrans de haut de gamme, qui ne dispose que d'une page internet fixe et n'apparaît que dans deux répertoires : Kompass et Micronarc.

Les PME qui communiquent de façon opportuniste déclarent à 65% ne pas planifier leur communication sur l'année. Autrement dit, elles communiquent au coup par coup lorsque les ressources, le temps et les opportunités (inauguration d'un nouveau bâtiment, développement de nouveaux marchés, innovations produits, etc.) sont disponibles : « *s'il nous reste du budget, nous passons une annonce, sinon pas* ». Outre un site internet informatif, ces PME

sont régulièrement présentes dans un ou deux salons professionnels importants, dans plusieurs répertoires professionnels, envoient de temps en temps une lettre de nouvelles à leurs clients et prospects et elles organisent parfois une manifestation dans leurs locaux.

Les entreprises qui développent une stratégie de communication y associent un budget généralement compris entre 0 et 6% de leur chiffre d'affaires (hors salaires) et sont convaincues du potentiel que la communication constitue pour elles. Par ailleurs, elles estiment que les investissements sont plus profitables s'ils sont planifiés et coordonnés dans le temps. Ces PME se déclarent d'ailleurs satisfaites à 63% de leur communication. Un exemple de ce type d'entreprise (La Pierrette SA) est présenté dans l'annexe 2.

### **3.1 Pourquoi communiquer ?**

Dans leur globalité, les PME industrielles qui ont répondu à notre enquête en ligne communiquent principalement pour chercher de nouveaux prospects et clients (65%), valoriser leur savoir-faire, leurs métiers, leurs prestations (49%) et pour mettre en valeur un ou plusieurs de leurs produits (33%). D'autres objectifs de communication plus secondaires, mais qui ont également leur importance, sont régulièrement cités : acquérir de la visibilité dans un environnement complexe et compétitif, acquérir de la notoriété (notamment devenir une référence dans son domaine, être reconnu comme expert), se différencier de la concurrence, gagner en confiance et en crédibilité, s'adapter à son marché, prévenir les aléas économiques, et tout simplement... vendre !

Les cibles directes de la communication commerciale, lorsqu'elle est pratiquée, sont sans surprise ses clients actuels qu'il faut fidéliser, les prospects pour les convertir en clients effectifs et les clients potentiels non clairement identifiés, par exemple géographiquement éloignés ou dans des secteurs d'activité connexes vers lesquels les PME n'ont pas encore songé à se tourner. Les entreprises sondées visent en outre d'autres cibles indirectes, touchées en priorité par de la communication institutionnelle qui peut contribuer à rehausser la notoriété et la reconnaissance de l'entreprise : les élus locaux (commune et région), les institutions régionales-relais comme les Chambres de commerce, les agences pour l'emploi, les services de promotion économique, les associations professionnelles sectorielles, le personnel et les cadres à embaucher (communication de recrutement) et les médias souvent à la recherche de témoignages et d'histoires d'entreprises à succès (communication grand public).

### **3.2 Sur quoi communiquer ?**

De nombreux dirigeants avancent que leur meilleur vecteur de communication externe est la qualité reconnue de leur savoir-faire traduit dans leurs prestations, produits et services. Ainsi, 31% des PME sondées axent leur positionnement sur la qualité de leur travail et leur réactivité face à la demande. Ensuite, elles mettent en avant la qualité des services associés aux produits (conseils techniques d'avant commande, livraison, opérations de dédouanement, services après-vente, maintenance), les produits eux-mêmes (précision, fiabilité), les valeurs de l'entreprise et de ses dirigeants, les clients de référence et les projets réalisés pour eux si les règles de confidentialité le permettent, l'histoire de l'entreprise et son inscription dans le territoire, les avancées et innovations technologiques, les collaborateurs et l'engagement dans la formation professionnelle, les conditions de travail, l'implication dans la vie locale sociale, sportive ou culturelle.

### **3.3 Avec quels supports communiquer ?**

Les PME sondées sont largement conscientes de l'importance d'assurer leur présence et leur visibilité dans leur domaine d'activité, malgré le fait de manquer de temps (« *nous sommes*

*souvent le nez dans le guidon* ») et de ressources en termes de compétences et de budget. Pour cela, elles doivent utiliser et maîtriser un certain nombre d'outils formels de communication qui s'intègrent dans une stratégie moins formelle, ou qui sont utilisés au coup par coup pour assurer avec pertinence leur présence, leur visibilité et leur notoriété.

Mais la majorité des PME industrielles interrogées ne s'appuient que sur un socle restreint d'activités de communication, car elles comptent sur leurs atouts naturels (réputation de bonne qualité, de délais tenus, de services autour des produits) pour que leur renommée se propage auprès de leur clientèle actuelle et potentielle. Il n'est donc pas surprenant qu'elles s'en remettent à un trio d'instruments de communication de base constitué par le site internet (78.8%), le bouche-à-oreille, considéré par 73.7% comme le moyen efficace de se faire connaître, et le contact commercial personnalisé (71.2%). Dans le milieu de la sous-traitance industrielle, la recommandation d'affaires est souvent vitale et les témoignages crédibles : *« quand nous sommes recommandés, nous sommes certains de décrocher le travail. Le bouche-à-oreille permet d'émettre un jugement sur notre travail, c'est notre meilleure communication »*. Dans tous les cas où le client ne s'y oppose pas, il est donc positif de faire savoir opportunément pour qui et avec qui la PME industrielle travaille : ce peut aussi être pour des projets collectifs innovants ou des projets avec des écoles techniques. Le bouche-à-oreille passe aussi par le réseautage dans les milieux professionnels, politiques, locaux, familiaux, religieux, sportifs et culturels où les dirigeants et leurs collaborateurs sont actifs et peuvent nouer des contacts utiles.

Aujourd'hui, la présence sur internet est devenu un passage obligé autant qu'une opportunité importante : 39% des entreprises ayant répondu à notre sondage considèrent leur site web comme un outil important pour la prospection : tout client potentiel peut, en quelques clics, se rendre sur le site d'une PME industrielle et s'en faire une opinion basée sur l'image et les valeurs dégagées par ladite entreprise. *« Internet est un multiplicateur et c'est aussi un espace de vision comme les salons. Il amplifie la connaissance que l'on peut avoir de l'entreprise et amplifie les retours »*. Le site internet permet donc même à une PME industrielle très spécialisée d'exister et d'être visible du monde entier, pour autant qu'elle soit bien référencée et qu'elle actualise régulièrement son site : *« un prospect nous avait appelé pour vérifier que l'entreprise n'avait pas fermé, car il ne voyait plus aucune actualité sur notre site web depuis deux ans »*. 83% des entreprises de l'échantillon étudié ont effectivement un site internet, mais seulement 33% affirment le mettre à jour au moins mensuellement.

Dans notre étude de visibilité internet, seules 36 des entreprises étudiées apparaissent sur la première page et au premier rang du moteur de recherche Google, lorsque l'on tape le nom de leur raison sociale. Cette analyse montre que le référencement ne peut pas se limiter au référencement spontané (ou naturel, avec des mots-clés insérés dans le texte) mais doit être renforcé par un référencement payant, principalement pour contourner des cas d'homonymie ou si le nom de l'entreprise et de ses produits clés ne sont pas suffisamment distinctifs. Pour 20 des entreprises étudiées, aucun des trois ou quatre mots clés (en français ou en anglais) décrivant leur activité ne permet de les voir apparaître dans les résultats de recherche du moteur Google : on en déduit donc clairement que la quasi totalité des PME étudiées n'ont pas suffisamment travaillé le référencement de leur site internet.

Les événements les plus souvent cités par les entreprises sont ceux qu'elles organisent pour leurs clients et/ou leur personnel, de manière plus ou moins ciblée. 60.2% des entreprises sondées communiquent grâce aux salons professionnels et y prospectent de nouveaux clients. Le salon permet d'entretenir le réseau, car on y rencontre aussi des fournisseurs et des concurrents, ainsi que de présenter ses compétences ; c'est aussi le moyen de montrer qu'on existe : *« si nous ne sommes pas présents à tel salon, les clients croient qu'on est mort ou en*

*faillite* ». Le salon a cependant un coût élevé (location de l'emplacement, personnel, hébergement, déplacement) et les retombées ne sont pas toujours profitables : « *un salon nous rapporte un ou deux clients, ce qui permet juste de couvrir les frais du stand, mais il faut être présent* ». Le salon a en outre l'avantage de permettre à l'entreprise de figurer dans un répertoire commercial correspondant, sous la forme d'un annuaire papier et en ligne, ce qui aide les exposants à améliorer leur référencement naturel et leur visibilité.

Les entreprises interrogées assurent aussi leur présence dans le paysage industriel via les annuaires professionnels : elles choisissent souvent des répertoires locaux comme les annuaires des Chambres de commerce, des Pôles de compétitivité, la liste des sous-traitants régionaux, mais aussi des répertoires plus largement diffusés comme Kompass Monde, Swissfirms et Europages. Cependant, certains chefs d'entreprises nous ont fait part de leur perte de confiance vis-à-vis de ces annuaires jugés « *dépassés et manquant d'efficacité* ».

Dans l'énumération des outils de communication effectivement utilisés, les réseaux sociaux (21.2% des répondants) arrivent bien après d'autres outils informels comme le démarchage, le contact direct lors de salons ou de réunions d'entrepreneurs, ou encore le fameux bouche-à-oreille cité plus haut : la plupart des réactions vont du manque d'intérêt à la méfiance : « *je ne crois pas aux réseaux sociaux pour mon entreprise* » ; « *ce n'est pas très utile* » ; « *c'est un outil puissant, mais dangereux pour les relations fournisseur-client : ce n'est pas bien de voir que tel concurrent possède le même fournisseur* » ; « *aujourd'hui, les stagiaires parlent trop sur les réseaux sociaux, bien souvent, on sait tout ce qui se prépare chez les concurrents, et réciproquement !* ». Mais pourtant 26% des entreprises disent y recourir dans le cadre de leur communication, même si elles reconnaissent ne pas pouvoir mesurer les retours commerciaux générés par l'usage de réseaux digitaux comme LinkedIn, Viadeo, YouTube, Twitter ou Facebook.

Les brochures, les plaquettes imprimées et les fiches techniques restent des outils de communication au fort potentiel commercial : 52.5% des industriels interrogés en réalisent régulièrement pour présenter leur entreprise, leurs produits, leur parc de machines. C'est toujours un important vecteur d'image, au même titre que le site internet : « *notre brochure n'est qu'une grande carte de visite. Nous faisons du sur-mesure, nous ne pouvons lister nos prestations* ». Lorsque l'activité le permet, les brochures, plaquettes et fiches techniques sont des relais de la prospection commerciale : « *dès que nous nous rendons sur un salon, nous emportons avec nous des plaquettes, pour aller à la rencontre des prospects* ».

Les relations presse ont une importance secondaire dans le monde des PME industrielles en relation d'entreprise à entreprise : pourtant, 34.7% des dirigeants estiment qu'un article rédactionnel dans la presse régionale ou spécialisée est un moyen efficace (mieux qu'une annonce payante) pour communiquer. Outre ses espaces publicitaires à vendre, la presse cherche aussi du contenu intéressant le grand public que peut lui fournir une PME, particulièrement lors d'un événement tel qu'une inauguration d'un bâtiment ou un anniversaire d'entreprise.

#### **4. Discussion, apports théoriques et managériaux de la recherche**

Les résultats de la présente recherche permettent de confirmer les pratiques de communication des PME industrielles sous-traitantes de l'Arc jurassien franco-suisse comme un prolongement des travaux des auteurs (Courvoisier et Calmelet, 2012 ; Courvoisier et Charlesworth, 2015a ; Auboussier et al., 2015b) qui se concentraient sur une approche plus stratégique sous l'angle du marketing en réseau et relationnel des PME étudiées.

L'apport théorique de cet article, portant sur la communication commerciale des PME industrielles, est la mise en lumière d'une typologie d'entreprises basée sur leurs pratiques et budgets de communication ; ceci tend à confirmer les constatations d'auteurs comme Pacitto et Julien (2006), Marcatti et al. (2008) et Reijonen et Lukanen (2010) qui relèvent le manque d'intérêt endémique des TPE pour le marketing et la communication, sans pour autant négliger l'importance de la relation client devant déboucher sur la vente. Notre recherche confirme également les travaux de Möller et Halinen (1999) portant sur les réseaux et relations d'affaires, ainsi que ceux de Donada et Nogatchewsky (2007) sur l'importance de la confiance dans la communication inter-entreprises.

Sur le plan managérial, nous avons pu nous pencher de manière concrète sur les bonnes pratiques et principales lacunes en matière de communication commerciale de ces PME. L'analyse des observations récoltées dans l'analyse de visibilité, ainsi que celle des réponses obtenues dans les entretiens et au moyen du questionnaire en ligne nous amène aux constatations suivantes :

En premier lieu, les PME industrielles de l'Arc jurassien pratiquent une communication externe discrète, que l'on dit à l'image de ses habitants et de leurs valeurs. Pourtant, notre étude montre que les raisons de ce manque de visibilité sont, spécifiquement pour le secteur horloger, liées à la demande de confidentialité de certains clients et distributeurs (qui peut être contournée par d'autres sujets de communication commerciale).

En deuxième lieu, grâce aux entrevues en face-à-face que nous avons menées, nous avons décelé chez les PME industrielles une volonté de faire un pas de plus en matière de communication, au moyen d'une planification d'activités plus régulières et mieux ciblées.

En troisième lieu, nous n'avons pas identifié de différences significatives entre PME industrielles suisses et françaises, si ce n'est l'accent plus prononcé que les entreprises françaises mettent sur une présence dans les réseaux sociaux comme Viadeo, LinkedIn et YouTube. *A contrario*, les dirigeants des entreprises suisses se déclarent plus actifs dans la vie associative et l'engagement dans leur collectivité locale, comme la politique communale, la présence dans des comités de sociétés sportives ou culturelles.

Les moyens de communication commerciale recensés évoqués et utilisés par une partie des entreprises interrogées fonctionnent à condition d'y ajouter un ingrédient essentiel : le contenu. Il n'est pas suffisant d'y « être pour y être » et cela ne permet pas de bénéficier d'un bon retour sur investissement. Les PME doivent élaborer un contenu spécifique, étudié pour leurs cibles et mesuré au regard des attentes et retombées espérées. Le contenu doit aussi être régulièrement enrichi et communiqué aux clients et prospects. Un effort d'imagination peut aider à produire du contenu qui ne soit notamment pas basé que sur des informations techniques, par exemple au moyen de témoignages sur la vie de l'entreprise et de portraits de collaborateurs.

Dans la section consacrée à nos principaux résultats, nous avons répondu à notre question de recherche : « comment, avec quels outils, quel budget, auprès de quels publics communiquent actuellement les PME industrielles » ? Nous pouvons y apporter les précisions suivantes : il n'y a que peu de différences entre les pourcentages des moyens de communication les plus utilisés et ceux qui sont jugés les plus efficaces par les dirigeants. Le site internet et le bouche-à-oreille occupent les deux premières places, suivis par le contact personnalisé, les salons et manifestations, les partenariats. Les brochures et plaquettes, les articles de presse et le démarchage sont considérés comme moins efficaces.

Qu'est-ce que les PME industrielles souhaiteraient faire de plus ou de mieux en matière de communication commerciale ? En fin d'entrevues, nous avons posé une question ouverte à laquelle la plupart ont répondu par une courte phrase ou un mot clé. Dans l'ordre de fréquence d'apparition des cinq premiers mots clés, citons : « *communication, site, marque, internet, mieux, clients* ». Nous interprétons ces propos en proposant une phrase de synthèse : « *nous voulons mieux communiquer envers nos clients (actuels et potentiels) en améliorant le contenu de notre site internet et en promouvant nos prestations comme celles d'une marque industrielle* ». Ceci rejoint une constatation faite lors d'une étude précédente portant sur la stratégie marketing des PME de sous-traitance (Courvoisier et Calmelet, 2012) ainsi que dans les travaux de Malaval et Bénaroya (2010) : la plupart des entreprises industrielles, qui vivent souvent grâce à (mais à l'ombre de) leurs clients souhaitent pouvoir progresser dans la chaîne de valeur et passer de la position de sous-traitant passif à celle de co-traitant proactif proposant des solutions, voire à devenir une « marque de composants » reconnue dans un produit fini, tel que le processeur Intel dans les ordinateurs personnels, les injecteurs Bosch dans les moteurs ou encore les équipements Valeo dans les voitures.

## **5. Limites et avenues de recherche future**

Cette étude exploratoire n'est pas exempte de quelques limites, qui sont autant d'avenues de recherche future : l'échantillon de convenance des 34 entreprises interrogées en face-à-face peut être étendu à d'autres PME industrielles actives dans d'autres métiers de la sous- et co-traitance horlogère, mécanique, microtechnique, médicale et automobile afin d'identifier encore un certain nombre de prises de position originales ou d'instruments inédits quant à la communication commerciale de ces entreprises.

Un autre limite de notre étude est constituée par le fait que les PME françaises sont plus nombreuses que les PME suisses à avoir répondu à notre questionnaire en ligne, et ce malgré un effort de relance. Nous expliquons ceci par le fait que le lien du sondage, venant de l'Université de Franche-Comté, avait une adresse en « .fr » et a peut-être suscité la méfiance des PME suisses ou buté contre un filtre anti-pourriels.

La limite la plus importante de notre étude est probablement le biais méthodologique lié aux non-réponses : les PME industrielles qui nous ont reçues pour une entrevue et répondu au sondage sont sans doute plus ouvertes et demandeuses en matière d'amélioration de leur communication. En nous basant sur les quelques refus d'entretien pour diverses raisons auxquels nous avons fait face, nous supposons que 85% des quelques 1'000 entreprises de notre base de sondage sont soit satisfaites de leur communication (et ne souhaitent rien faire de plus) ou alors, plus vraisemblablement, qu'elles ne se sentent pas concernées par le sujet. Cette dernière limite est une sérieuse avenue de recherche future, encore que l'accès à ces non-répondants ne soit pas facile, sauf rencontre informelle ou grâce à la mise en relation d'une personne de contact commune.

## **Conclusion**

Une entreprise qui souhaite communiquer, mais qui ne peut pas promouvoir un produit ou un développement pour un client à cause d'une clause de confidentialité a tout intérêt à utiliser la communication institutionnelle pour gagner en visibilité. Quelques PME industrielles rencontrées l'ont bien compris et elles utilisent bien des opportunités disponibles de l'obtention d'un Prix ou d'un trophée à l'organisation de portes ouvertes ou d'un Salon, en passant par un article rédactionnel dans la presse ou des offres d'emplois attractifs.

Chaque entreprise, quels que soient son domaine d'activité et son marché, peut saisir sa chance de communiquer pour devenir celle dont le nom viendra à l'esprit d'un client ou

prospect lors de l'émergence d'un besoin spécifique, à la place d'un concurrent. C'est l'enjeu de la communication : devenir « LA référence » qui vient spontanément à l'esprit. Même si le produit ou la prestation sont souvent techniques, ce sont des hommes et des femmes qui les ont conçus, développés, prototypés, validés, vendus et maintenus. Ce sont des personnes qui vont discuter, négocier, se faire confiance pour l'intégrer comme composant ou sous-ensemble dans un produit mi-fini ou fini, choisir un fournisseur plutôt qu'un autre.

L'engouement et les pratiques du milieu industriel pour les relations directes et le bouche-à-oreille le prouve : fortement plébiscités par les PME industrielles, les contacts personnalisés apportent une dimension émotionnelle sans laquelle on ne peut réaliser de bonnes affaires. Le sentiment de confiance et l'efficacité de la collaboration entre fournisseur et client passe en effet autant par l'affectif que par le porte-monnaie ; il est à souligner que la question des prix n'a d'ailleurs jamais été mentionnée par les répondants à notre étude. L'esthétisme, le design, l'art et l'humour sont des vecteurs d'émotion encore peu présents dans la communication industrielle qui démultiplieraient pourtant les effets d'une communication traditionnellement « froide » et factuelle. Il existe donc encore un fort potentiel pour les PME industrielles actives dans le marketing d'affaires quant à la nature des messages diffusés et la diversité des supports utilisés.

## Remerciements

Les auteurs remercient vivement le programme Interreg IV France-Suisse 2011-2015 pour son soutien financier, ainsi que les partenaires associatifs pour leur relais, les entreprises rencontrées en entrevues et les entreprises ayant répondu au questionnaire.

## Références

Albertini T. et Fabiani T. (2012), Le marketing intégré en TPE : présentation et premières retombées de la méthode du « parler courant client » (PCCL), *Revue Internationale PME*, vol. 25, no. 2, pp. 41-75.

Auboussier J., Bashutkina M., Betbeder M.-L., Bigey M., Corbet E., Courvoisier F., Jouvét L., Ménard S., Pasteur A. et Simonot F. (2015b), *Quelle communication pour les PME industrielles de l'Arc jurassien franco-suisse ?* Livre blanc, Projet Interreg, Besançon : Université de Franche-Comté et Neuchâtel : Haute école de gestion Arc.

Courvoisier F.H. et Calmelet L. (2012), Stratégies marketing pour PME sous-traitantes dans l'horlogerie, *Actes du 28<sup>ème</sup> Congrès de l'Association française de marketing*, B. Urien (ed.), Brest : Université de Bretagne Occidentale.

Courvoisier F.H. et Charlesworth Z.M. (2015a), Analyse de la stratégie marketing des PME sous-traitantes de l'industrie horlogère, *Proceedings of the 14th International Marketing Trends Conference*, J.-C. Andreani (ed.), Paris : ESCP Europe.

Crevoisier O. et Jeannerat H. (2009a), Territorial Knowledge Dynamics : From the Proximity Paradigm to Multi-location Milieux, *European Planning Studies*, 17 (8), pp. 1223-1241.

Crevoisier O. et Jeannerat H. (2009b), Les dynamiques territoriales de connaissance : relations multilocales et ancrage régional, *Revue d'économie industrielle*, 128, pp. 77-99.

Dayan A. (2002), *Marketing B to B*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris : Vuibert Gestion.

Diviné M. (2014), *Marketing B to B : principes et outils, de la stratégie à la vente*, Paris : Vuibert Gestion.

Donada C. et Nogatchewsky G. (2007), La confiance dans les relations interentreprises : Une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion*, 175, 111-124.

- Donada C. et Nogatchewsky G. (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20 (4), 71-96.
- Gilmore A., Carson D. & Grant K. (2001), SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6-11.
- Jézéquel B. et Philippe G. (2012), *La boîte à outils du responsable communication* (2<sup>ème</sup> éd.), Paris : Dunod.
- Laurent F. et Calliès S. (2013), *PME : gagnez en compétitivité grâce à votre marketing*, Paris : Dunod.
- Libaert T. et Westphalen M.-H. (2014), *La communication externe des entreprises* (4<sup>ème</sup> éd.), Paris : Dunod, coll. Les topos.
- Libaert T. (2013), *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication* (4<sup>ème</sup> éd.), Paris : Dunod.
- Maisonneuve D. (2004), « Relations publiques B2B et prises de décision », *Communication* [En ligne], Vol. 23/1, mis en ligne et consulté le 15 mai 2004, URL : <http://communication.revues.org/4013>
- Malaval Ph. et Benaroya Ch. (2013), *Marketing Business to Business* (5<sup>ème</sup> éd.), Paris : Pearson Education.
- Malaval Ph. et Benaroya Ch. (2010), *Marques BtoB, une politique pour prospérer dans la chaîne de valeur*, Paris : Pearson.
- Marcati A., Guido G. & Peluso A. (2008), What is marketing for SME entrepreneurs ? The need to market the marketing approach, *Online proceedings of the International Congress Marketing Trends*, University Ca' Foscari, Venice.
- Masciadri P. et Zupancic D. (2010), *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft : Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren*, Wiesbaden : Gabler Verlag.
- Michel D., Salle R. et Valla J.-P. (2000), *Marketing industriel et mise en œuvre* (2<sup>ème</sup> éd.), Paris : Economica, coll. gestion.
- Merlin F. (2000), *B2B Stratégie de communication*, Paris : Ed. d'Organisation.
- Möller K.K. & Halinen A. (1999), Business relationships and networks, *Industrial Marketing Management*, 28, 413-427.
- Mybtob (2015), site employ formation des professionnels du négoce, <http://www.mybtob.fr/etablissement> (consulté le 14 août 2015).
- Pacitto J.-C., Julien P.-A. et Bizeul P. (2007), Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise, *Revue Management et Avenir*, vol. 1, no. 11, pp. 119-146.
- Pacitto J.-C. et Julien P.-A. (2006), Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise? *Revue internationale PME*, vol. 19, no. 3-4, pp. 77-110.
- Pacitto J.-C. et Tordjman F. (2000), Très petite entreprise et marketing: les causes d'un malentendu, *Revue internationale PME*, vol. 13, no. 3-4, 2000, p. 37-62.
- Reijonen H. & Laukkanen T. (2010), Customer relationship oriented marketing practices in SMEs, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 28, no. 2, pp. 115-136.
- Reijonen H. (2010), Do all SMEs practice some kind of marketing ? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, no. 2, pp. 279-293.
- Spiggle S. (1994), "Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 3, p. 491-503.
- Weber R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, Sage University paper, No. 49, 2<sup>nd</sup> ed, London.

## **Annexe 1 : Profil des répondants à l'enquête**

La majorité des répondants sont :

- Homme (75,4%)
- Président / gérant / directeur (68,9%)
- Agé entre 36 et 50 ans (54,9%)
- Plus de 15 ans dans l'entreprise (35,2%) entre 1 et 5 ans (27,9%)
- PME de moins de 10 salariés (42,6%), entre 11 et 50 (38,5%)
- Entreprise indépendante (47,5%), familiale (38,3%)
- Secteur horlogerie (41,8%) / automobile (23 %) / médical (21,3%)
- Exportatrice (67,2%)
- Sans représentation à l'international (73,8%)

## **Annexe 2 : compte rendu synthétique d'entrevue : La Pierrette SA, Le Brassus (VD), Suisse**

<http://www.lapierrette.com>

Directeur général : M. Jean-Paul Dall'Acqua

Date : 17 mars 2015

### **Métiers de base**

La Pierrette SA fabrique des pierres fines (rubis synthétiques) pour les mouvements horlogers. Elle fait aussi du poli-bloqué, du polissage et du rodage. La clientèle est constituée à 90% par des marques horlogères.

### **Bonnes pratiques de communication**

La communication vers l'extérieur vise à marquer une présence dans la région de la Vallée de Joux (canton de Vaud), en soutenant notamment des associations locales.

Présence annuelle à l'EPHJ à Genève, principal salon de sous-traitance horlogerie-joaillerie.

Publicité dans des revues techniques comme le Bulletin d'Informations, Europa Star, PME Magazine et la Revue FH (Fédération de l'industrie horlogère suisse).

Partenaire-sponsor du Grand Prix de l'Horlogerie de Genève. Volonté d'être visible au travers d'événements professionnels horlogers.

Présence dans des annuaires et répertoires professionnels et dans le canal SOPJH (Salon en ligne des sous-traitants de l'horlogerie et de la joaillerie).

Communication clients personnalisée, en face-à-face, cadeaux-clients donnés de main à main, comme à l'EPHJ.

Evénements lors de l'inauguration du bâtiment en 2009 et des 100 ans de l'entreprise en 2014.

### **Lacunes en communication**

La communication devrait être plus percutante et différente, comme les bandes dessinées réalisées par Monnin SA (PME de décolletage) qui sortaient de l'ordinaire.

Réseaux sociaux et vidéos pas très utiles. Les petites vidéos de présentation de l'entreprise, faites par des étudiants, n'ont qu'un millier de vues.

Il faut capter l'intérêt du client par le canal approprié. Le problème est que les gens changent souvent de postes dans les entreprises : il faut donc maintenir son carnet d'adresses à jour.

### **Perspectives de communication**

Communiquer en évitant d'être trop visible, car il faut pouvoir suivre et avoir la capacité de répondre aux questions et aux demandes d'affaires des clients. Le directeur rêve que La Pierrette devienne une marque productrice de fonction dans la montre, comme l'Incabloc (pare-choc horloger), avec un marquage sur les emballages et des services autour du produit comme par exemple une ligne de prototypage rapide. Idée de communication future : envoyer une lettre électronique mensuelle aux clients avec une information originale.