



## Marketing et PME

Pratiques différentes, pratiques innovantes : que dit le marketing des PME ?

---

### Rédacteurs invités :

Laure Ambroise (Université Jean Monnet Saint-Etienne, laboratoire Coactis)

Andria Andriuzzi (Université Jean Monnet Saint-Etienne, laboratoire Coactis)

Nathalie Fleck (Université Dauphine - PSL, UMR ERMES)

Isabelle Prim-Allaz (Université Lumière Lyon 2, laboratoire Coactis)

---

Le questionnement sur la spécificité des réflexions stratégiques et des pratiques menées au sein des PME<sup>1</sup> anime depuis déjà plusieurs décennies la communauté académique, notamment en marketing.

Pacitto et al. (2007) posaient, de façon un peu provocatrice, la question suivante : « les PME pratiquent-elles le marketing? ». Dans le même temps, Pacitto et Julien (2006) soulignaient, dans la RIPME, le faible intérêt des petites entreprises à l'égard du marketing. Pour autant, la place du dirigeant dans les petites structures peut jouer un rôle clé dans l'adoption d'une démarche marketing. Le dirigeant n'est pas seulement le chef d'orchestre de son organisation, mais très souvent celui qui met en œuvre. En conséquence le temps lui manque ! Notamment pour « faire du marketing » !

A cet égard, des auteurs ont démontré que la démarche marketing est souvent peu formalisée dans ces petites structures, bien que l'intégration d'une stratégie marketing ait des conséquences positives sur leur performance (Saporta et Lapassouse Madrid, 1995 ; Lagat et Frankwick, 2017). Cette absence de formalisation est souvent mise en lien avec le fait que les PME sont généralement caractérisées par leur manque de ressources, parfois plus que par le manque de compétences.

Pourtant, les PME présentent des caractéristiques qui sont maintenant valorisées dans un paysage économique complexe et changeant (ex. : agilité, adaptabilité) et traversé par la question d'un marketing durable (ex. : localisme, proximité). Les PME se montrent parfois très novatrices en termes de démarches et pratiques marketing. Ainsi, lorsqu'il est pratiqué dans un par les PME, le marketing ne pourrait-il pas enrichir la pratique marketing des autres formes d'organisation ? Le marketing des PME peut-il apprendre des choses aux plus grandes entreprises ?

Au-delà du constat de la faible formalisation de la démarche et de la fonction marketing dans les PME, s'intéresser au marketing des organisations de petite taille ouvre un champ de réflexion large autour de la marque et de son évolution dans un monde et des organisations digitalisés. Les TPE et les PME, de par leur potentielle proximité avec leur clientèle, peuvent développer et asseoir **leur marque** sur leur ancrage territorial, leur rôle sociétal. Le développement des **outils digitaux** leur offre de nouvelles opportunités pour développer cette relation avec une clientèle potentiellement plus éloignée.

---

<sup>1</sup> Les PME sont ici entendues dans une acception très large : projets entrepreneuriaux, artisans, TPE, PME.

Dans les PME, **la relation client** reste très informelle et interpersonnelle. Elle n'est pas toujours suffisamment structurée (Ambroise et Prim-Allaz, 2015). Et le développement du digital bouscule fortement les habitudes des entreprises et la prise de parole des clients (N'Goala et al., 2019). Alors que les PME sont des acteurs clés du tissu économique (Betbèze et Saint-Etienne, 2006), peu de travaux liant gestion de la relation client (GRC) et PME sont proposés dans la littérature, notamment en ce qui concerne la performance des PME au regard de leur stratégie et leur utilisation des outils de relation client.

Les effets des actions marketing sur **la performance** des TPE/PME ne sont pas facilement mesurables et peuvent ne se ressentir qu'à moyen terme pour des investissements immédiats (Ambroise et Prim-Allaz, 2015). La définition même de la performance poursuivie peut faire l'objet de débats (Brax et al., 2021).

De façon à développer la connaissance de la place et des formes et des potentialités du marketing dans les projets entrepreneuriaux, et les TPE/PME, quelques thèmes sont ici proposés et peuvent ainsi orienter des collègues intéressés. Ils n'ont cependant aucune prétention à l'exhaustivité.

### **Fonction marketing au sein des PME : une vision souvent plus technique /métier que stratégique**

Les PME sont souvent perçues comme avant tout orientées vers une vision technique de leur activité et organisées autour d'un métier. Ainsi, par exemple, dans la vision traditionnelle, le dirigeant peut être décrit comme centré uniquement sur son savoir-faire, son métier et myope vis-à-vis de son environnement. Aujourd'hui, cette vision est pourtant dépassée (Picard, 2006). Des travaux récents, orientés sur les artisans, montrent que ces derniers sont de plus en plus perçus comme des entrepreneurs capables d'innover (Boldrini, Chéné et Journé-Michel, 2011), d'adopter une réflexion marketing (Jaouen, 2006) voire de mettre en place des stratégies de croissance de leur activité (Thévenard-Puthod et Picard, 2015) à l'instar de ce que font des entreprises de plus grande taille (Dézécot et Fleck, 2020, 2021). La recherche de sens fait que certains cadres de grandes entreprises décident de changer de vie et de créer leurs propres structures. L'arrivée de ces personnes très qualifiées, que l'on retrouve notamment dans l'artisanat<sup>2</sup>, n'est pas étrangère à ce changement de perception : ces personnes surdiplômées quittent leur emploi de cadre et des tâches abstraites et parfois ennuyeuses, pour bifurquer vers de petites structures et redonner du sens à leur vie professionnelle. Du fait qu'elles allient des compétences en termes organisationnels et stratégiques ainsi que l'envie de s'inscrire dans la tradition d'un savoir-faire, elles deviennent alors d'excellents entrepreneurs (Picard, 2006; Dézécot et Fleck, 2019).

- Quelle place le marketing occupe-t-il aujourd'hui dans les PME ?
- Au contraire de la myopie qu'on leur concède souvent, les PME peuvent-elles développer des visions marketing originales et performantes, reposant sur une structuration originale?

### **Stratégie de marque des PME et stratégie de marque augmentée**

La valeur des marques se crée désormais dans le sens, l'authenticité, la proximité et la qualité relationnelle (Beverland et Farrelly, 2010). Cet état de fait incite les entreprises à travailler leur offre et leur discours autour des valeurs portées par leurs marques, mais également à façonner leur légitimité afin d'entretenir la confiance et l'engagement de leurs clients. Face à ces nouveaux référentiels, les PME peuvent tirer leur épingle du jeu en valorisant leur ancrage territorial, leur rôle sociétal et les rapports étroits qu'elles entretiennent avec leur clientèle (Cartan-Quinn et Carson, 2003 ; Dézécot et Fleck, 2021).

---

<sup>2</sup> On les qualifie alors de "néo-artisans".

Par ailleurs, à l'ère du numérique, la marque est désormais "partagée" et "augmentée" (Fleck et Ambroise, 2019). En effet, face à l'essor exponentiel des contacts et interactions entre les organisations et leurs clients/consommateurs, la marque est de plus en plus partagée avec eux : partage de temps, d'émotion et d'expérience ; partage de représentations, de contenus, d'avis ; partage d'observations, d'idées, d'innovation... De plus, les technologies de la réalité augmentée permettent aux marques de mettre en œuvre des dispositifs de communication interactifs renforçant leur identité, leur positionnement et leur promesse. Face à ces relations marques-consommateurs toujours plus impliquées et impliquantes, comment les PME peuvent-elles s'organiser dans une situation de ressources limitées et parfois de compétences réduites ?

- Quel rôle les marques jouent-elles dans le développement d'une PME ? Quelles sont les spécificités des marques de PME par rapport à celles des multinationales ?
- Comment les PME peuvent-elles légitimer leurs particularités à travers leurs marques ?
- Les PME développent-elles des fonctionnements relationnels à leurs marques spécifiques ?

### **PME et marketing digital**

Internet a considérablement fait évoluer les pratiques d'affaires des entreprises. Si les grandes entreprises ont su déployer des moyens considérables pour formaliser et s'approprier ces nouvelles possibilités, les PME ne sont pas en reste et ont compris qu'Internet pouvait représenter un véritable outil marketing pour renforcer leurs marchés ou en conquérir de nouveaux (Menvielle, 2006). La compréhension des outils digitaux et leur utilité perçue favorise leur adoption dans les PME, laquelle a un impact positif sur leurs résultats (Chatterjee et Kar, 2020). D'une manière générale, la capacité des PME à déployer un marketing utilisant les potentialités du digital améliore leurs performances, en particulier chez celles qui ont une forte orientation entrepreneuriale (Wang, 2020). Cependant, les PME ont besoin d'une meilleure compréhension des enjeux de la digitalisation et une vision claire des résultats qui peuvent être obtenus grâce aux outils numériques.

Différents défis se présentent aux PME lorsque l'on considère le marketing digital : maîtriser sa réputation, voire son absence de réputation en ligne (Ambroise et Prim-Allaz, 2018) ; préempter les avantages des réseaux sociaux en termes de coûts et d'étendue géographique des cibles atteintes. La littérature sur le marketing des PME nous apprend en effet qu'elles ont précocement embrassé les pratiques du marketing relationnel, considérant que « ce qui est primordial, c'est de créer un lien durable avec le client, une relation personnalisée » (Albertini et Fabiani, 2012, p.46). Or, une forte attention portée par l'entreprise aux internautes permet de favoriser l'engagement de ces derniers (Andriuzzi et Michel, 2021).

- L'utilisation des médias sociaux par les PME est-elle compatible avec l'audience parfois restreinte de ces organisations ?
- Dans le cas des PME, la recherche d'une relation approfondie avec les clients grâce aux médias sociaux ne devrait-elle pas prendre le pas sur une recherche de visibilité et de "buzz" ?
- Les pratiques des PME en matière d'interactions avec des consommateurs engagés et impliqués ne pourraient-elles pas inspirer ou revivifier le management des communautés en ligne ?

### **Stratégie client et stratégie client augmentée**

Le fait que la fonction marketing reste peu présente dans les PME entraîne logiquement une faible formalisation de la stratégie marketing en général et de la stratégie client en particulier (Ambroise et Prim-Allaz, 2015). Les PME ont pourtant potentiellement des atouts forts pour appuyer le développement de leur clientèle, parmi lesquels proximité et bonne connaissance mutuelle. Cependant, c'est peut-être cette proximité même (tant géographique que relationnelle et culturelle) qui aboutit à une relativisation de l'intérêt du marketing et de la

gestion de la relation client (Pacitto et Jullien, 2006). Mieux comprendre la façon dont les PME définissent et déclinent leur orientation stratégique en une démarche de GRC est donc un enjeu fort de la recherche sur les PME.

La relation client est également de plus en plus digitalisée. On parle désormais de plus en plus de « social selling ». Cependant, le lien fort établi avec le client peut aussi constituer un biais en termes de nouvelles pratiques marketing. Les dirigeants et commerciaux des PME, en particulier dans le secteur industriel, ont en effet souvent une approche traditionnelle de la relation client, ce qui freine leur adoption des outils numériques (Setkute et Dibb, 2022). Pourtant, les canaux digitaux, et en particulier les médias sociaux, peuvent aider les commerciaux des PME à développer leur réseau, à mieux connaître leurs clients et à les fidéliser.

- Comment ces pratiques sont-elles déployées au sein des PME ?
- Quelles spécificités de la stratégie client dans les PME ?
- Les outils numériques peuvent-ils aider les PME à pallier des difficultés liées à leurs spécificités (ex. ressources limitées, isolement, etc.) ?
- Quelle place les technologies numériques doivent-elles prendre dans la gestion de la relation client ?

### **Marketing et performance des PME**

Mieux connaître et comprendre la façon dont les PME évaluent l'impact de la mise en œuvre d'une stratégie et d'actions marketing sur leur performance est un enjeu fort des travaux à venir et pourra contribuer à les aider à mieux piloter leurs actions marketing. Or, comme le soulignent Ajzen et al. (2016, p.68), la performance est « profondément polysémique et instable » dans la littérature sur les PME, notamment par un manque de consensus de mesure de la performance, avec cependant une prépondérance des indicateurs financiers ou économiques. Ainsi des indicateurs permettant de mieux apprécier la performance du marketing pourraient permettre d'envisager de nouvelles formes de performance comme la qualité relationnelle (Brax et al., 2021; Ramani et Kumar, 2008).

La performance marketing peut être vue au prisme de la performance commerciale et relationnelle via la croissance des ventes, de l'acquisition de nouveaux clients, mais également de celui de la capacité à fidéliser. Cette performance relationnelle constitue un enjeu fort dans la mesure où certains travaux montrent l'impact de la satisfaction des clients sur la valeur de l'entreprise (Anderson et al., 1994; Ramani et Kumar, 2008; Prim-Allaz et Volle, 2019). Elle peut également être envisagée au prisme de la satisfaction, la capacité de fidélisation et/ou de rétention.

Parce qu'elles n'ont souvent pas la pression d'un actionnariat autre que familial, les PME peuvent penser leur performance de façon plus globale, autrement dit moins financière. La performance peut être évaluée à l'aune d'un ensemble plus varié de critères, comme les performances sociétale et/ou environnementale (Ajzen et al., 2016).

- Les PME doivent-elles impérativement structurer et formuler leur démarche marketing pour être performantes ?
- Quelles performances visent-elles avec le développement de leur activité ?

## Agenda

Dates à retenir	Attentes
<b>A confirmer (novembre ou décembre 2022)</b>	Webinaire de lancement de l'appel à contributions
15 avril 2023	Dépôt des articles complets, répondant aux normes de la revue, sur la plateforme numérique de la RIPME en indiquant dans l'espace commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial – Marketing et PME
25 avril 2023	Décision de rejet ( <i>desk reject</i> ) ou envoi en évaluation
20 juin 2023	Décision transmise aux auteurs
15 septembre 2023	Retour 2 <sup>ième</sup> version et envoi en évaluation si nécessaire
10 novembre 2023	Décision transmise aux auteurs
20 janvier 2024	Retour 3 <sup>ième</sup> version et évaluation finale par le comité de rédaction

**Les textes retenus seront publiés dans le numéro thématique de la Revue internationale PME (vol. 37, n° 2, 2024).**

## Références

- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., et Taskin, L. (2016), Performance et innovation en PME: une relation à questionner. *Revue internationale PME*, 29(2), 65-94.
- 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 Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(2), 41-75.
- Anderson, E. W., Fornell, C., et Lehmann, D. R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Andriuzzi, A., et Michel, G. (2021), La conversation de marque: pratiques linguistiques sur les médias sociaux selon la théorie du face-work. *Recherche et Applications en Marketing* 36(1), 41-62.
- Ambroise L. et Prim-Allaz I. (2015), Gestion de relation client et performance des PME, *Décisions Marketing*, 77, 13-30.
- Ambroise L. et Prim-Allaz I. (2018), Chapitre 5 – La PME face au risque de réputation dans un environnement digital, in B. Szostak, C. Teyssier et M. Séville, *Le management des risques – Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, Ed. EMS, Collection Management prospective, 93-114.
- Beverland, M. B. et Farrelly, F. J. (2010), The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838-856.
- Betbèze, J. P. et Saint-Etienne. C. (2006), *Une stratégie PME pour la France : Favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance*. Rapport au Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris.
- Brax, S. A., Calabrese, A., Levialdi Ghiron, N., Tiburzi, L., et Grönroos, C. (2021), Explaining the servitization paradox : A configurational theory and a performance measurement framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 517-546.

- Cartan-Quinn, Mc et Carson, D. (2003), Issues which impact upon marketing in the small firm, *Small Business Economics* 21(2), 201-213.
- Chatterjee, S., et Kar, A. K. (2020), Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53, 102-103.
- Dézécot J. et Fleck N. (2021), Perceptions, freins et motivations des consommateurs à l'égard des artisans des métiers de bouche, *Décisions Marketing*, 103, 55-81.
- Dézécot J. et Fleck N. (2020), Quand l'artisan des métiers de bouche développe son activité : Quels effets sur les perceptions et réactions du consommateur?, *Actes du Congrès International de l'AFM*, Biarritz, 5-7 mai.
- Dézécot J. et Fleck N. (2019), L'effet du nom d'une boutique artisanale sur les réactions du consommateur à l'égard de l'artisan : le rôle de la personnalisation et des efforts marketing perçus, *Actes du Congrès International de l'AFM*, Le Havre, 18-20 mai.
- Fleck N. et Ambroise L. (2019), Les pratiques des marques face au consommateur augmenté, *Stratégie clients augmentée*, coordonné par G. N'Goala, I. Prim-Allaz et V. Pez, ISTE Éditions, p.33-50.
- Jacob F. (2019), Designer son expérience client, in N'Goala G., Pez V. & Prim-Allaz I. coord., *Stratégie clients augmentée*, ISTE Editions, Chapitre 8, p. 145-160.
- Lagat, C. et Frankwick, G. L. (2017), Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. *Journal for Global Business Advancement* 10.3(2017): 327-345.
- Menvielle W. (2006), Les sites Web des PME hôtelières québécoises: un portait marketing, CIFEPME, Fribourg, Suisse, Octobre.
- Pacitto, J. C., et Julien, P. A. (2006), Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 77-110.
- 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*, (1), 119-146.
- Prim-Allaz I. et Volle P. (2019), Organiser la relation client, in N'Goala G., Pez V. & Prim-Allaz I. coord., *Stratégie clients augmentée*, Chapitre 16, ISTE Editions, p. 291-308
- Ramani, G., et Kumar, V. (2008), Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Saporta, B., et Lapassouse Madrid, C. (1995), Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise: un cadre conceptuel préliminaire. *Revue Internationale PME*, 8(2), 147-174.
- Setkute, J., et Dibb, S. (2022), "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279.
- Wang, F. (2020), Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International Marketing Review*, 37(3), 559-577.