External communication of industrial SMEs of the Jura region (over France and Switzerland)

La communication externe des PME industrielles de l'Arc jurassien franco-suisse

Pr. François Courvoisier
Maria Bashutkina
Sophie Ménard

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
maria.bashutkina@he-arc.ch
sophie.menard@epsilus.com

Pr. Françoise Simonot
Julien Auboussier
Marie-Laure Betbeder
Magali Bigey
Céline Bouafia
Elise Corbet
Lucie Jouvet
Adeline Pasteur

Université de Franche-Comté
Institut universitaire de technologie de Besançon
30, avenue de l'Observatoire
F-25009 Besançon Cedex (France)
Tél. +33 81 66 68 52

francoise.simonot@univ-fcomte.fr
julien.auboussier@univ-fcomte.fr
marie-laure.betbeder@univ-fcomte.fr
magali.bigey@univ-fcomte.fr
celinebouafia@gmail.com
elise.corbet@univ-fcomte.fr
lucie.jouvet@univ-fcomte.fr
adeline.pasteur@univ-fcomte.fr

External communication of industrial SMEs of the Jura region (over France and Switzerland)

La communication externe des PME industrielles de l'Arc jurassien franco-suisse

Abstract

This article analyses the external communication of industrial SMEs located in the Jura region, over France and Switzerland. These SMEs are typically subcontractants of bigger companies active in the sectors of watchmaking, mechanics and micro technics. They are not familiar to communication concepts and tools and have rarely time, skills or budget for it. This research presents a literature review of this topic, which is not a main avenue of academic research. Then it synthetizes the observations, interviews and declarations of almost 200 industrial subcontracting SMEs to help understanding their good practices and limitations. The discussion and conclusion open avenues for improving the external communication of SMEs not only based upon their products, but on their employees' competencies, events and public relations.

Keywords

SMEs, Business to Business, subcontractants, industry, communication.

Résumé

Cet article traite de la communication externe des PME industrielles situées dans l'Arc jurassien, situé sur la frontière franco-suisse. Ces PME sont typiquement sous-traitantes et co-traitantes de plus grandes entreprises et groupes actifs dans les secteurs de l'horlogerie, de la mécanique et de la microtechnique. Elles ne sont pas habituées à manier les concepts et outils de la communication, ont rarement du temps, des compétences et du budget pour cela. Cette recherche présente une revue de littérature sur ce sujet rarement abordé sous un angle académique. Il synthétise les observations, entretiens et déclarations de près de 200 PME industrielles, qui aident à comprendre leurs bonnes pratiques et leurs limites. La discussion et la conclusion de l'article proposent des pistes pour améliorer la communication externe de ces PME, qui ne porte uniquement sur leurs produits mais aussi sur les compétences de leurs employés, des évévenements et des relations publiques.

Mots clés

PME, *business to business*, sous-traitants, industrie, communication.

La communication externe des PME industrielles de l'Arc jurassien franco-suisse

Contexte et but de la recherche

La communication dans le secteur du Business to Business (BtoB) concerne les entreprises qui commercialisent leurs produits à d'autres clients professionnels, contrairement aux entreprises du secteur Business to Consumer (BtoC) qui s'adressent aux consommateurs finaux. Le secteur BtoB touche généralement un nombre de clients restreint, bien ciblé, spécialistes de la technologie et des services professionnels, exigeant des compétences pointues.

En France, le secteur BtoB occupe une place prépondérante dans l'économie avec environ un million de salariés, 120'000 entreprises et 50% du commerce français en valeur (Mybtob, 2015). En Suisse, selon Beier et al. (2013), 75.5% des PME œuvrent dans le BtoB pour tout ou partie une de leur chiffre d'affaires, ce qui correspond à quelques 90'000 entreprises.

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

C'est pourquoi la communication externe des entreprises industrielles, appelées aussi sous-traitantes ou co-traitantes, selon leur degré de dépendance avec leurs clients (souvent des marques connues du grand public), apparaît comme un sujet intéressant et encore peu analysé sous l'angle de la recherche académique.

Le but de cette recherche est justement de présenter une analyse de la communication des PME de sous-traitance industrielle fonctionnant en BtoB dans l'Arc jurassien franco-suisse (région recouvrant les départements de Franche-Comté : le Doubs, le Jura et la Haute-Saône, ainsi que les cantons suisses de Neuchâtel, Berne et Vaud) notamment dans les secteurs de l'horlogerie, de la mécanique et de la microtechnique. Si l'importance de cette recherche est justifiée par le manque de travaux académiques dans ce secteur, hormis des travaux sur les *clusters* 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 : par exemple, des pièces et composants « sans marque » entrent dans la fabrication de plus grands ensembles ou de produits finis ; les clients de ces derniers ne veulent pas que le grand public identifie tel fournisseur, ce qui est souvent le cas pour des marques horlogères se déclarant « manufactures » (c'est-à-dire dont tous les composants et sous-ensembles devraient être fabriqués à l'interne). Cet état de fait rend les PME industrielles de sous- et co-traitance d'autant moins visibles qu'elles communiquent rarement leurs compétences en dehors du cercle de leurs clients habituels.

Les domaines industriels de la sous-traitance horlogère, mécanique et microtechnique manquent d'outils, voire d'habitudes de communication, comme nous le montrons au moyen d'une enquête qui a eu lieu en 2015 auprès de nombreuses entreprises de l'Arc jurassien.

Nous avons ainsi étudié près de 200 PME industrielles pour dégager leurs pratiques de communication à l'aide de méthodes d'analyses qualitatives et quantitatives, réunissant une équipe de recherche franco-suisse et pluridisciplinaire. Le but est de réunir divers points de vue afin de circonscrire au mieux la problématique de la communication, mais aussi de pouvoir proposer à l'issue de cette enquête des recommandations aux entreprises du secteur qui en auraient besoin pour les aider à y voir plus clair et à communiquer efficacement en fonction de leur profil, de leurs clients et de leurs produits.

Nous nous sommes donc penchés sur une analyse des « bonnes pratiques » de ces PME industrielles en matière de communication envers leurs clients, fournisseurs, mais aussi en direction des collectivités publiques et autres parties prenantes ; nous identifions les outils de communication généralement adaptés aux PME industrielles et proposons des pistes d'amélioration et des recommandations.

Les questions de recherche auxquelles nous répondons sont les suivantes : « comment, avec quels outils, quel budget, auprès de quels publics communiquent actuellement les PME industrielles ? » ; « comment évaluent-elle l'efficacité de leur communication et que souhaiteraient-elles faire de mieux ? ».

Dans une première section, nous effectuons une brève revue de littérature sur la communication des PME ; dans une deuxième section, nous présentons notre méthodologie de recherche ; dans une troisième section, nous montrons les résultats de notre recherche et les discutons dans une perspective managériale ; dans une dernière section, nous indiquons les limites de cette recherche et les pistes de recherche future.

Revue de littérature

La littérature sur le marketing BtoB en général est riche, comme nous l'avons mentionné dans des recherches précédentes (Courvoisier et Calmelet, 2012 ; Courvoisier et Calmelet, 2015), mais surtout cantonnée dans des manuels. En France, l'ouvrage de Michel, Salle et Valla (2000) fait figure de référence, mais reste très général, comme celui de Dayan (2002). De plus, Malaval et Benaroya (2013) proposent une approche stratégique et opérationnelle mais destinée essentiellement à de grandes entreprises et non des PME.

Donada et Nogatchewsky (2005 ; 2007) ont fait des analyses importantes et pertinentes sur les relations fournisseurs-clients, mais bien plus sur l'angle de la performance et de la confiance que sur celui de la communication externe, dans le sens prospection et fidélisation de la clientèle.

Gilmore, Carson et Grant (2001) mettent l'accent sur l'importance du marketing en réseau pour les PME industrielles ; ils n'abordent pas non plus la communication externe de ces entreprises. Tout au plus, leur étude montre que le *networking marketing* (marketing de réseautage) se fait de manière informelle, souple, sans véritable stratégie ni budget.

Pacitto et Julien (2006), qui ont fait une étude auprès de 376 TPE (toutes petites entreprises) françaises, constatent qu'elles ne manifestent qu'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 du client en particulier, car les TPE ont tendance à confondre les deux réalités ; l'étude de la

concurrence n'est pas jugée utile, car « perçue comme située dans un ailleurs difficilement localisable » (p. 44). Par conséquent, « la démarche commerciale de la TPE ne consistera pas à élargir une offre en proposant une prestation sur des bases strictement concurrentielles, mais le plus souvent à répondre aux exigences du client envisagé comme débouché fondamental » (p. 50).

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

Les résultats d'une étude menée en Finlande par Reijonen et Laukkanen (2010) indiquent de grandes différences entre les activités marketing menées par les PME de différents secteurs, par exemple en suivant comment les relations clients se développent vers les clients profitables ; au contraire, les activités de segmentation et de différenciation en termes de communication sont mises en œuvre moins fréquemment, 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 semble être de générer des ventes (Reijonen, 2010), ce qui semble assez évident.

Pour Pacitto, Bizeul et Julien (2007), la moyenne entreprise (ME) se distingue des autres catégories de PME (PE et TPE) en ce qui concerne les démarches de segmentation, de positionnement ou de recherche d'informations. Si les contacts avec les clients continuent à être privilégiés, ils n'excluent pas d'autres démarches : la ME ne réduit pas son environnement à ces seuls contacts ; les produits ne sont plus seulement élaborés autour de la seule relation client/entreprise, car la prise en compte de la concurrence joue un rôle important dans ce processus d'élaboration (p. 47).

Plus spécifiquement sur la communication, Albertini et Fabiani (2012) proposent une méthode assez originale qu'ils nomment le « parler courant client » (PCCL) qui contribue à faire réfléchir les dirigeants de TPE sur le pilotage de leurs relations avec la clientèle et sur la construction des offres qui lui sont destinées. Ils partent aussi du constat que la démarche marketing s'avère très limitée au sein des PME et TPE et que cela conduit à préconiser de nouvelles approches telles que le marketing relationnel et le marketing d'affaires (p. 67). 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 » (p. 69) ; c'est à notre avis une pure manifestation de marketing *one to one*.

Outre la littérature académique présentée ci-dessus, on trouve quelques 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 Callies, 2013; Libaert, 2013, 2014 ; Diviné, 2014) qui donnent des conseils pertinents basés sur l'observation et l'expérience des auteurs, mais ne s'appuient pas sur des travaux de recherche académique. Ci-après, nous en présentons les concepts essentiels.

Merlin (2000) propose une méthode pour la mise en œuvre de la stratégie de communication

d'entreprise à entreprise à partir de la comparaison avec la communication des produits de grande consommation. Il relève qu'en France plus de deux millions d'entreprises sont concernées par la communication BtoB, avec des budgets trois fois moins élevés qu'en BtoC ; le faible développement de la communication en BtoB est imputable à trois facteurs : la culture de ces entreprises, la méconnaissance des possibilités de la communication et la difficulté d'adaptation des professionnels de la communication au milieu BtoB.

L'ouvrage de Masciadri et Zupancic (2010) aborde bien la communication des entreprises du secteur BtoB (pas nécessairement des PME) 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 sous-traitants à acquérir de la visibilité, car la plupart d'entre eux vivent dans l'ombre de leurs clients : c'est ainsi depuis toujours et ils ne voient pas d'intérêt de faire évoluer les choses. Ces auteurs, s'appuyant sur des exemples concrets (généralement de grandes entreprises), proposent des recommandations stratégiques et opérationnelles pour aider les dirigeants des entreprises BtoB à mettre en place une politique de marque efficace et ainsi progresser dans la chaîne de valeur.

Laurent et Callies (2013) constatent que le positionnement est un exercice difficile pour les PME en BtoB 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 chercheurs 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 une personnalité faisant autorité sur leurs compétences, de manière indirecte. Pour une PME, ce *personal branding* constitue un capital primordial, car il confère à l'entreprise notoriété, visibilité et surtout respectabilité.

Un ouvrage parmi les plus récents propose de déterminer et de mettre en place une stratégie marketing BtoB complète pour des produits et services destinés aux entreprises et d'instaurer une relation client durable en passant du concept des 6P (*product, price, place, promotion, planet, people*) au 4SR (*solution & return ; seduction & reach ; support & relation ; sustainibility & responsibility*) (Diviné, 2014, p. 207).

En matière de communication en général (mais non spécifique aux PME), ce sont les ouvrages de Libaert (2013 ; 2014) et de Jézéquel et Philippe (2012) qui sont les plus proches de notre thème de recherche, car ils proposent des concepts et outils de base qui peuvent être transposés, moyennement quelques adaptations, au monde des PME industrielles.

Méthodologie de 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 identifié une centaine de PME industrielles actives dans différents secteurs de la sous-traitance horlogère, de la mécanique et de la microtechnique 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 de communication au moins : leur site Internet, plus ou moins complet, et une présence dans un salon professionnel

majeur du secteur (SIAMS, EPHJ, Micronora, Midest) ; l'analyse de leur site Internet nous a en outre montré si ces PME sont actives sur les réseaux sociaux professionnels, si elles organisent des événements comme pour des inaugurations de bâtiments ou lors d'anniversaires d'entreprises. Ceci nous a permis de sélectionner une dizaine d'entreprises avec des pratiques de communication plus nombreuses et originales que les autres. Grâce à ce « benchmarking de visibilité *web* » portant au total sur 65 entreprises, nous avons pu dresser une liste de « critères de communication », comme par exemple : brochure d'entreprise, communiqués de presse, offres d'emploi, portes ouvertes, etc. Cette manière de faire a été la base de la constitution d'un échantillon d'entreprises à visiter, afin de rencontrer leurs dirigeants et de dialoguer avec eux.

Dans un deuxième temps, nous avons planifié des entretiens en profondeur au moyen d'un guide *ad hoc* (Spiggle, 1994) avec les dirigeants des entreprises retenues et avons pu en 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 refus d'entretiens que nous avons essuyés étaient notamment relatifs au manque de temps, « *parce qu'on ne communique pas* », « *parce nous avons les mêmes clients depuis 40 ans et 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 thématique (Weber, 1990) sur la base des entretiens enregistrés, si les répondants l'autorisaient, ou sur la base de nos notes, dans la plupart des cas.

Dans un troisième temps, nous avons réalisé une étude quantitative administrée en ligne à une base de données de 1'000 entreprises industrielles françaises et suisses basées dans l'Arc jurassien ; cette base de données a été constituée par la récolte des adresses e-mail des PME industrielles ayant exposé en 2014 dans les salons SIAMS, EPHJ et Micronora, plus 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. Finalement, après un envoi et une relance par e-mail, ce sont 124 entreprises (soit 12%) qui ont répondu à notre questionnaire en ligne et les réponses ont été analysées au moyen du logiciel Sphinx (le profil des entreprises répondantes figure en annexe 1).

Principaux résultats de recherche

Suite à nos entretiens et à notre sondage en ligne, notre constat général est clair : la communication des PME industrielles en BtoB reste peu développée. Alors pourquoi ces entreprises ne communiquent-elles pas d'avantage ?

Face à la communication externe, nous avons identifié trois groupes de PME industrielles : celles qui ne communiquent 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 peu affirment, pour 71% d'entre-elles, manquer de temps pour ce faire et 65% placent le manque de budget comme deuxième obstacle à la communication. Puis elles indiquent 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* ».

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 bâtiment, développement de nouveaux marchés, innovations produits, etc.) sont disponibles : « *s'il nous reste du budget, nous passons une annonce, sinon pas* ».

La majorité des entreprises qui construisent une stratégie de communication et y associent un budget (généralement compris entre 0 et 6% de leur chiffre d'affaires) sont convaincues du potentiel que la communication constitue pour elles ; elles estiment par ailleurs que les investissements sont mieux réalisés s'ils sont planifiés et coordonnés dans le temps. Ces entreprises se déclarent d'ailleurs satisfaites à 63% de leur communication.

Pourquoi communiquer ?

Dans leur globalité, les PME industrielles qui ont répondu à notre enquête communiquent principalement pour chercher de nouveaux prospects et clients (65%), valoriser leur savoir-faire, leur métier, 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, ont été cités : acquérir de la visibilité dans un environnement complexe et compétitif, acquérir de la notoriété (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 les clients actuels qu'il faut fidéliser, les clients potentiels et prospects pour assurer leur conversion en clients effectifs et les clients potentiels non identifiés, par exemple géographiquement éloignés ou dans des secteurs d'activité vers lesquels les PME n'ont pas encore songé à se tourner. Il existe en outre d'autres cibles indirectes, touchées par la communication institutionnelle, qui peuvent contribuer à rehausser la notoriété et la reconnaissance de l'entreprise : les élus locaux, les institutions régionales relais comme les Chambres de commerce, les agences pour l'emploi, les services de promotion économique, les associations sectorielles, les talents à embaucher et les médias souvent à la recherche de témoignages et de *success stories*.

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 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 (livraison, service après-vente, opérations de dédouanement), les produits eux-mêmes, les valeurs de l'entreprise, les clients et les projets réalisés si les règles de confidentialité le permettent, l'histoire de l'entreprise et l'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.

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, voire sont utilisés au coup par coup pour assurer avec pertinence leur présence, leur visibilité et leur notoriété (annexe 2).

Mais la majorité des PME interrogées n'organisent que peu d'activités de communication, car elles comptent sur leurs atouts (qualité, délais, services) pour que leur renommée se propage auprès de leur clientèle actuelle et potentielle. Il n'est donc pas surprenant qu'elles s'en remettent au bouche-à-oreille, considéré par 82% comme le moyen le plus efficace de se faire connaître, avant même le contact commercial personnalisé (71%). Dans le milieu de la sous- et co-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 travaille : ce peut aussi être pour des projets collectifs innovants ou des projets avec des écoles. Le bouche-à-oreille passe aussi par le *networking* dans les réseaux professionnels, politiques, locaux, familiaux, religieux, sportifs et culturels où les dirigeants et leurs collaborateurs sont actifs.

Aujourd'hui, la présence sur le *web* est devenu un passage obligé autant qu'une opportunité importante : 39% des entreprises répondantes 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 web 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% le mettent à jour au moins mensuellement.

Dans notre étude de visibilité *web*, seules 36 des 65 entreprises étudiées apparaissent sur la première page, au premier rang, du moteur de recherche Google, lorsque l'on tape le nom de leur raison sociale. Cette analyse de visibilité 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, surtout 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 de ces 65 entreprises, aucun des 3 ou 4 mots clés (en français ou en anglais) décrivant leur activité ne permet de les voir apparaître dans les résultats de recherche du moteur Google : il apparaît 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. 55% des entreprises

interrogées communiquent grâce aux salons 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) et les retombées ne sont pas toujours bonnes : « *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.

42% des 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, le listing des sous-traitants régionaux, mais aussi les répertoires 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% 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 : 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 avoir recours dans le cadre de leur communication, même si elles reconnaissent ne pas pouvoir mesurer la pertinence de l'usage de réseaux digitaux comme LinkedIn, Viadeo, YouTube, Twitter ou Facebook.

Les brochures et plaquettes imprimées restent des outils de communication au fort potentiel commercial : 62% 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 *web* : « *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 et plaquettes 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 BtoB : pourtant, 32% des dirigeants estiment qu'un article dans la presse régionale ou spécialisée, en rédactionnel, est un moyen efficace (mieux qu'une annonce payante) pour communiquer. Outre ses espaces publicitaires à vendre, la presse cherche aussi du contenu que peut lui fournir une PME, particulièrement lors d'un événement tel qu'une inauguration de bâtiment ou un anniversaire d'entreprise.

Discussion et apports de la recherche

Les résultats de la présente recherche permettent de mettre en lumière les pratiques de communication des PME industrielles de sous- et co-traitance de l'Arc jurassien franco-suisse comme prolongement des travaux de Courvoisier et Calmelet (2012) et Courvoisier et Charlesworth (2015) qui se concentraient sur une approche plus stratégique sous l'angle du marketing en réseau et relationnel des PME étudiées.

L'apport académique de cette recherche tend à confirmer les constatations de Pacitto et Julien (2006), de Marcatti et al. (2008) et de Reijonen et Lukanen (2010) qui relèvent le manque d'intérêt des TPE pour le marketing, sans pour autant négliger la relation client devant déboucher sur la vente. En en ce sens, la communication des PME de sous- et co-traitance horlogère n'est pas fondamentalement différente de PME dans d'autres pays.

Sur le plan managérial, nous avons pu nous pencher de manière concrète sur les bonnes pratiques et lacunes en matière de communication externe 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 entreprises industrielles de l'Arc jurassien pratiquent une communication externe discrète, que l'on dit à l'image de ses habitants et de leurs valeurs ; mais l'étude montre que les raisons de ce manque de visibilité sont, spécifiquement pour le secteur horloger, liées à la demande de certains clients et distributeurs.

En deuxième lieu, les PME industrielles qui se donnent le temps et les ressources de communiquer le font surtout autour des caractéristiques de leurs composants, produits et solutions techniques, au travers de leur site internet et de leur présence dans des salons professionnels, tout en s'appuyant sur un contact personnel et des brochures et plaquettes : elles espèrent qu'un bouche-à-oreille positif va amplifier leurs efforts.

En troisième lieu, au-travers des entretiens en face-à-face que nous avons menés, 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 et plus régulières et mieux ciblées.

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

Les outils évoqués ci-dessus 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 d'être efficace. Les PME doivent élaborer un contenu spécifique, étudié pour leur cible et mesuré au regard des attentes et retombées espérées ; un effort d'imagination peut aider à produire du contenu qui ne soit notamment pas que des informations techniques.

Dans la section consacrée à nos principaux résultats, nous avons répondu à la première question de recherche : « comment, avec quels outils, quel budget, auprès de quels publics communiquent actuellement les PME industrielles » ? En ce qui concerne la seconde :

« comment évaluent-elle l'efficacité de leur communication et que souhaiteraient-elles faire de plus ou de mieux ? », nous apportons ici les éléments suivants : il n'y que peu de différence entre les *scores* (pourcentages) des moyens de communication les plus utilisés et ceux qui sont jugés les plus efficaces ; le site Internet et le bouche-à-oreille occupent les deux premières places, suivies 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 ? Nous leur 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 ceci en proposant une phrase de synthèse : « *nous voulons mieux communiquer envers nos clients (actuels et potentiels) en améliorant notre site internet et en promouvant nos prestations comme celles d'une marque industrielle* ». Ceci rejoint une des constatations faites lors d'une étude précédente portant sur la stratégie marketing des PME de sous- et co-traitance (Courvoisier et Calmelet, 2012) ainsi que les travaux de Malaval et Bénaroya (2010).

Limites et pistes de recherche future

Cette étude exploratoire comporte un certain nombre de limites, qui sont autant de pistes 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 et microtechnique, afin d'identifier encore un certain nombre de prises de position originales quant à la communication externe.

Un autre limite de l'étude est constituée par le fait que les entreprises françaises sont plus nombreuses que les suisses à avoir répondu au questionnaire en ligne, et ce malgré une relance ; ceci peut s'expliquer par le fait que l'URL du sondage, venant de l'Université de Franche-Comté, avait une adresse en « .fr » et a peut-être suscité la méfiance des PME suisses.

La limite peut-être la plus importante de notre étude est le biais méthodologique lié aux non-réponses : les PME qui nous ont reçu pour un entretien et répondu au sondage sont sans doute les plus ouvertes et demandeuses en matière d'amélioration de leur communication ; en nous basant sur les quelques refus d'entretien auxquels nous avons fait face, nous pouvons supposer que 85% des quelques 1'000 entreprises de notre base de données sont soit satisfaites de leur communication (et ne souhaitent rien en dire de plus) ou alors, plus probablement, qu'elles ne se sentent pas concernées par le sujet. Cette dernière limite est une sérieuse piste de recherche future, encore que l'accès à ces non-répondants ne soit pas aisé.

Conclusion

Une entreprise qui souhaite communiquer, mais qui ne peut pas promouvoir un produit ou un développement pour un client 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.

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 d'un besoin spécifique, à la place d'un concurrent ; c'est l'enjeu de la communication : devenir *top of mind.* Même si le sujet est souvent technique, ce sont des hommes qui l'ont conçu, développé, prototypé, validé et vendu. 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-oreilles 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 le cœur que par le porte-monnaie (la question des prix n'a d'ailleurs jamais été mentionnée par les répondants à notre étude). L'esthétisme, le design, l'art, l'humour et le sentiment de confiance sont des vecteurs d'émotion encore peu présents dans la communication industrielle qui démultiplieraient pourtant les effets de la communication traditionnellement « froide ». Il existe donc encore un fort potentiel pour les PME industrielles actives dans une filière BtoB quant à la nature des messages diffusés et la diversité des supports utilisés.

Remerciements

Les auteurs remercient vivement le programme Interreg IV France-Suisse, pour son soutien financier, ainsi que les partenaires associatifs, les entreprises rencontrées en entretien 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.

Beier M., Hauser C. et Hauser H. (2013), *Die Bedeutung börsenkotierter Aktiengesellschaften für die Schweizer Volkswirtschaft*, Coire ; consulté sur le site *www.sife.ch*.

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

Courvoisier F.H. et Calmelet L. (2012), Stratégies marketing pour PME sous-traitantes dans l'horlogerie, Actes du 28ème Congrès de l'AFM, B. Urien (éd.), Brest : Université de Bretagne-Sud.

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*, 5ème 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 (2ème éd.)*, Paris : Dunod.

Laurent F. et Callies S. (2013), *PME : gagnez en compétitivité grâce à votre marketing*, Paris : Dunod.

Libaert T. et Westphalen M.-H. (2014), *La communication externe des entreprises (4ème éd.)*, Paris : Dunod, coll. Les topos.

Libaert T. (2013), *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication (4ème 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* (5ème 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, erflogreich kommunizieren*, Wiesbaden : Gabler Verlag.

Michel D., Salle R. et Valla J.-P. (2000), *Marketing industriel et mise en œuvre* (2ème 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, 2nd 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 : Efficacité perçue des moyens de communication externe

(du plus important au moins important, choix multiples possibles)

1. Site Internet 83%
2. Bouche-à-oreille 82%
3. Contact personnalisé 71%
4. Brochures et plaquettes 62%
5. Salons, manifestations 56%
6. Annuaires professionnels 42%
7. Partenariats 35%
8. Articles de presse 32%
9. Démarchage 29%
10. Réseaux sociaux 21%
11. Mailings 18%
12. Flyers 16%