

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

### **Laure Ambroise**

*Laure Ambroise est professeure des universités à l'Université Jean Monnet Saint-Étienne et membre du centre de recherche Coactis. Elle est directrice de l'IAE de Saint-Étienne et coordonne le master marketing et stratégies d'innovation. Ses recherches portent sur l'articulation du concept de relation avec plusieurs objets de recherche (le consommateur/client, la marque et l'organisation) et se concentrent autour des connexions marques-consommateurs et de l'orientation clients des organisations.*

IAE de Saint-Étienne  
2, rue Tréfilerie  
42023 SAINT-ÉTIENNE CEDEX 2, France  
laure.ambroise@univ-st-etienne.fr

### **Andria Andriuzzi**

*Andria Andriuzzi est maître de conférences à l'Université Jean Monnet Saint-Étienne et membre du centre de recherche Coactis. Il est responsable du bachelor universitaire de technologie marketing digital, e-business et entrepreneuriat à l'IUT de Saint-Étienne. Ses recherches portent sur le marketing digital, les interactions marques-consommateurs et la conversation de marque.*

Université Jean Monnet  
Laboratoire Coactis  
10, rue Tréfilerie  
42023 SAINT-ÉTIENNE CEDEX 2, France  
andria.andriuzzi@univ-st-etienne.fr

### **Nathalie Fleck**

*Nathalie Fleck est professeure des universités à l'Université Paris Dauphine-PSL et membre de l'équipe de recherche ERMES au sein du laboratoire DRM. Elle est responsable du parcours conseil et recherche du master 2 marketing et stratégie et rédactrice en cheffe associée de la revue Recherche et Applications en Marketing. Ses recherches portent sur la psychologie du consommateur, en particulier sur les effets de l'incongruence et sur les partenariats stratégiques des marques.*

Université Paris Dauphine-PSL  
Laboratoire DRM, équipe ERMES  
Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny  
75775 PARIS CEDEX 16, France  
nathalie.fleck@dauphine.psl.eu

### **Isabelle Prim-Allaz**

*Isabelle Prim-Allaz est professeure des universités à l'Université Lumière Lyon 2 et membre du centre de recherche Coactis. Elle est responsable du parcours de licence 3 diagnostic et gestion opérationnelle des entreprises et*

*coresponsable du double master management stratégique/humanités numériques. Ses recherches portent notamment sur le développement durable, la stratégie clients et les performances des organisations.*

*Université Lumière Lyon 2  
Laboratoire Coactis  
86, rue Pasteur  
69007 LYON, France  
isabelle.prim-allaz@univ-lyon2.fr*

Le questionnement sur la spécificité des réflexions stratégiques et des pratiques menées au sein des PME<sup>1</sup> anime depuis plusieurs décennies déjà la communauté académique, notamment en marketing. Pacitto, Julien et Bizeul (2007) posaient, de façon un peu provocatrice, la question suivante : les PME pratiquent-elles le marketing ? De façon récurrente, des auteurs ont ainsi souligné le faible intérêt des petites entreprises à l'égard du marketing (Pacitto et Julien, 2006).

De façon plus singulière, il est montré que la démarche marketing est généralement 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. De fait, le rôle du dirigeant est déterminant dans l'adoption d'une démarche marketing. Implicitement et intuitivement, le dirigeant, souvent proche de ses clients, a une approche dite relationnelle avec les parties prenantes de son entreprise (Albertini et Fabiani, 2012), sans toutefois prendre le temps de « faire du marketing » ou de formaliser sa stratégie marketing.

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 leur capacité à asseoir leur positionnement et leurs avantages dans un contexte de concurrence souvent exacerbée et dans un environnement en perpétuelle évolution, alors même que le développement du digital bouscule fortement les habitudes des entreprises et la prise de parole des clients (N'Goala, Prim-Allaz et Pez, 2019).

En effet, à l'ère du numérique, l'essor des contacts et interactions entre les organisations et leurs clients/consommateurs est exponentiel et la gestion des marques est totalement reconfigurée. Les marques sont désormais « partagées » et « augmentées » (Fleck et Ambroise, 2019) : 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, les PME peuvent-elles légitimer leurs particularités à travers leurs marques ? Quel rôle jouent-elles dans leur développement ?

Par ailleurs, 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), ce qui peut poser problème dans des entreprises aux ressources limitées. La définition même de la performance poursuivie peut faire l'objet de débats (Brax, Calabrese, Levialdi Ghiron, Tiburzi et Grönroos, 2021).

Avant même de recevoir des propositions d'articles, cinq thèmes nous paraissaient importants et ont structuré l'appel à contributions : la fonction marketing au sein des PME ; la stratégie de marque et la stratégie de marque augmentée ; les PME et le marketing digital ; la stratégie client et la stratégie client augmentée et, enfin, le marketing et la performance des PME.

Le premier article de ce numéro spécial vient confirmer cette première lecture. Sur la base d'une analyse systématique et bibliométrique de 30 ans de production scientifique sur la recherche liant marketing et PME, Massiera (2024) nous permet d'observer qu'il s'agit bel et bien d'un sujet d'intérêt : son analyse de près de 500 articles publiés dans 172 journaux montre une progression du rythme des publications depuis une quinzaine d'années. Ce premier constat n'était peut-être pas une évidence. Une première analyse sur l'ensemble de la période considérée

---

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

(1990-2022) permet d'identifier quatre principales perspectives conceptuelles sur lesquelles s'est développée la littérature : l'orientation marché, l'orientation entrepreneuriale, le marketing entrepreneurial et les capacités marketing. Un accent sur les travaux des cinq dernières années montre un fort intérêt pour les questions touchant au marketing digital, mais également la poursuite d'un « enrichissement des perspectives sur les orientations stratégiques marketing, un attrait pour l'approche par les capacités marketing et la poursuite des efforts de stabilisation autour du concept de marketing entrepreneurial » (Massiera, 2024, p. 15). Les quatre autres propositions de ce numéro spécial « marketing et PME » couvrent assez largement ces fronts de recherche actuels. Ainsi, si l'ensemble des constats et questions soulevés ici ne peuvent être traités dans un seul numéro spécial dédié au marketing et aux PME, il n'en demeure pas moins que les articles proposés balaient un spectre large parmi les questionnements identifiés.

## FONCTION MARKETING AU SEIN DES PME

Les PME sont souvent perçues comme, avant tout, orientées vers une vision technique de leur activité et organisées autour d'un métier, plus que vers une vision stratégique. 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, Journé-Michel et Chené, 2011), d'adopter une réflexion marketing, 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 (Dezecot et Fleck, 2021). Dès lors, il semble important de s'interroger sur la place que le marketing occupe aujourd'hui dans les PME, pour apporter du sens et de la valeur aux offres qu'elles proposent, et si les PME ne peuvent finalement pas développer des visions marketing novatrices et performantes, reposant sur une structuration originale.

Dans ce numéro, Dezecot (2024) s'intéresse à la distinction entre artisan et artiste et montre quatre natures d'activités (artisanale, artistique, commerciale, industrielle) qui s'opposent et se différencient sur plusieurs critères : savoir-faire manuel contre non manuel, motivations intrinsèques contre extrinsèques et orientation produit contre client. Globalement, l'orientation client de l'artisan apparaît comme un élément déterminant pour le caractériser et notamment le distinguer de l'artiste qui, de son côté, est plus attaché à une orientation produit.

## STRATÉGIE DE MARQUE DES PME

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 se montrent parfois très novatrices en termes de démarches et pratiques marketing et présentent des caractéristiques valorisées dans un paysage économique complexe et changeant (comme l'agilité ou l'adaptabilité) et traversé par la question d'un marketing durable (avec le localisme ou la proximité, par exemple). Ainsi, elles peuvent tirer leur épingle du jeu en valorisant leur ancrage territorial, leur rôle sociétal et les rapports étroits qu'elles entretiennent avec leur clientèle (Mc Cartan-Quinn et Carson, 2003 ; Dezecot et Fleck, 2021).

C'est ce que suggère Calaudi (2024) dans son article sur le rôle des pratiques marketing dans le façonnage du marché des offres durables. L'auteur montre en effet que certaines pratiques marketing permettent aux PME nées durables de façonner le marché en faveur d'offres répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux, et ainsi être légitimes à agir sur ce marché. Cette recherche montre que ces PME adoptent une approche collaborative au-delà du rapport classique offre-demande en s'appuyant sur leur écosystème et en cherchant ainsi à construire une légitimité de façon collective et pas seulement isolément.

## 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 rapidement intégré les outils numériques pour renforcer leurs marchés ou en conquérir de nouveaux (Menvielle, 2006). Dans cette perspective, les PME ont bien compris que l'enjeu principal est « de créer un lien durable avec le client, une relation personnalisée » (Albertini et Fabiani, 2012, p. 46). Toutefois, cette orientation relationnelle est bousculée et l'avènement du numérique occasionne de nouveaux défis pour les PME, comme renforcer l'engagement des clients grâce à l'attention portée par l'entreprise aux internautes (Andriuzzi et Michel, 2021) ou encore maîtriser sa réputation en ligne, voire remédier à son absence de réputation (Ambroise et Prim-Allaz, 2018).

D'une manière générale, la compréhension des outils digitaux et leur utilité perçue favorisent leur adoption dans les PME, laquelle a un impact positif sur leurs résultats (Chatterjee et Kar, 2020 ; Loupiac, Crépin et Busca, 2024). Par ailleurs, 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 d'une vision claire des résultats qui peuvent être obtenus grâce aux outils numériques.

La recherche de Loupiac, Crépin et Busca (2024) met ainsi en lumière les ressources mobilisées et acquises au cours d'une démarche entrepreneuriale dans le secteur des TPE natives du numérique. Essentiellement de nature relationnelle, ces ressources permettent de développer, grâce aux médias sociaux, une communauté soudée qui accompagne les dirigeants de ces TPE, de la conception au développement de leurs projets. Une telle utilisation des outils numériques pourrait inspirer d'autres processus d'innovation.

## 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, Rondeaux, Pichault et Taskin (2016, p. 68), la performance est « profondément polysémique et instable » dans la littérature sur les PME, notamment par un manque de consensus sur la mesure de la performance, avec cependant une prépondérance des indicateurs financiers ou économiques. Ainsi, des indicateurs permettant de mieux apprécier la performance marketing pourraient permettre d'en envisager de nouvelles formes, comme la qualité relationnelle (Brax *et al.*, 2021 ; Ramani et Kumar, 2008) ou la durabilité.

La performance marketing peut être vue au prisme de la performance commerciale et relationnelle *via* la croissance des ventes, l'acquisition de nouveaux clients, mais également 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, Fornell et Lehmann, 1994 ; Ramani et Kumar, 2008 ; Prim-Allaz et Volle, 2019). Elle doit encore être étendue à la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des parties prenantes, en particulier en termes de responsabilité sociale et environnementale. Parmi ces parties prenantes figurent les distributeurs. Dans leur recherche, Ghantous, Chaney, Chameroy, Schultz et Jeanpert (2024) s'intéressent au bon fonctionnement de la relation franchiseurs/franchisés. Les auteurs nous proposent une analyse sur la façon dont les franchiseurs peuvent optimiser l'intégration omnicanale sur les canaux de communication (par exemple, les médias sociaux) et de distribution (par exemple, le *click & collect*) pour une plus grande satisfaction des clients et des franchisés. En se basant sur la théorie de la pratique, les auteurs mettent en évidence trois styles de construction de l'intégration omnicanale qui se caractérisent par un niveau croissant d'autonomie accordée aux franchisés : un style directif basé sur une forte centralisation des choix omnicanaux et une intégration par la minimisation de l'autonomie du franchisé, un style collaboratif reposant sur la coconstruction de l'omnicanalité avec les franchisés et une intégration par son appropriation localement, et un style par l'*empowerment* fondé sur l'autonomisation des franchisés sur les choix omnicanaux et une intégration basée sur la confiance.

Pour conclure cet éditorial, nous souhaitons sincèrement remercier l'ensemble des 32 relecteurs qui se sont mobilisés et qui ont grandement contribué à la qualité de ce numéro spécial :

Arrivé Sandra, Belvaux Bertrand, Berger-Rémy Fabienne, Casenave Éric, Chalamon Isabelle, Chanut Odile, Dampérat Maud, Delacroix Eva, Franck Romain, François-Lecompte Agnès, Galuzzo Anthony, Gotteland David, Innocent Morgane, Jacob Florence, Kergoat Marine, Lambey Christine, Laporte Marie-Eve, Lavorata Laure, Le Gall-Ely Marine, Le Nagard Emmanuelle, Loup Stéphanie, Mathieu Valérie, Mencarelli Rémi, Merle Aurélie, Merlin Céline, Nabec Lydiane, Ravoniarison Aina, Rivière Arnaud, Schill Marie, Soulez Sébastien, Viot Catherine, Volle Pierre.

## RÉFÉRENCES

- AJZEN, M., RONDEAUX, G., PICHULT, 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*, 25(2), 41-75.
- 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. Dans B. Szostak, C. Teyssier et M. Séville (dir.), *Le management des risques. Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain* (p. 93-114). Caen, Éditions EMS.
- 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.
- 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.
- BOLDRINI, J.C., JOURNÉ-MICHEL, H. et CHENÉ, E. (2011). L'innovation des entreprises artisanales : les effets de proximités. *Revue française de gestion*, (4), 25-41.
- 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.
- 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.
- DEZECOT, 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.
- FLECK, N. et AMBROISE, L. (2019). Les pratiques des marques face au consommateur augmenté. Dans G. N'Goala, I. Prim-Allaz et V. Pez (dir.), *Stratégie clients augmentée* (p. 33-50). Londres, ISTE Éditions.
- LAGAT, C. et FRANKWICK, G.L. (2017). Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. *Journal for Global Business Advancement*, 10(3), 327-345.
- MC CARTAN-QUINN, D. et CARSON, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21(2), 201-213.
- MENVIELLE, W. (2006). Les sites Web des PME hôtelières québécoises : un portait marketing. *Congrès international franco-phonie en entrepreneuriat et PME*. Fribourg, Suisse, octobre.
- N'GOALA, G., PEZ, V. et PRIM-ALLAZ, I. (2019). *Stratégie clients augmentée*. Londres, ISTE Éditions.
- PACITTO, J.C. et JULIEN, P.A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? *Revue internationale PME*, 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 & avenir*, (1), 119-146.
- PICARD, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale PME*, 19(3-4), 13-49.
- PRIM-ALLAZ, I. et VOLLE, P. (2019). Organiser la relation client. Dans G. N'Goala, I. Prim-Allaz et V. Pez (dir.), *Stratégie clients augmentée* (p. 291-308). Londres, ISTE Éditions.

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.

THÉVENARD-PUTHOD, C. et PICARD, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME*, 28(3), 139-169.

WANG, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms : a relational perspective. *International Marketing Review*, 37(3), 559-577.