



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Travail de Master

Université de Fribourg
Faculté des Sciences Économiques et
Sociales et du Management
Département des Sciences du Management
Études : Marketing

État des pratiques marketing des PME en Suisse romande

Utilisation des outils marketing

Déposé par

Bigler Romain

Date de naissance : 31.10.1995

Numéro d'étudiant : 14-200-992

e-mail : romain.bigler@unifr.ch

Réalisé en vue de l'obtention du Master of
Arts (M.A.)

Superviseurs

Prof. Dr Olivier Furrer

Dre Jie Yu Kerguignas

Période de travail

01.06.2019 – 31.03.2020

Lieu, date du dépôt

Fribourg, 31.03.2020

RÉSUMÉ

Bien que l'orientation marketing des petites et moyennes entreprises, abrégées PME, contribue à leur performance, relativement peu d'études s'intéressent à leurs pratiques marketing. Cette étude a pour objectif de comprendre comment le concept marketing est mis en pratique dans les PME romandes. Pour ceci, elle s'intéresse à la compréhension du rôle et de l'importance du marketing, à l'influence du département marketing et de manière forte à l'utilisation des outils marketing traditionnels, digitaux, informationnels et stratégiques. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été envoyé par voie postale à un échantillon de PME romandes.

Parmi les résultats, une typologie d'entreprises est proposée selon le rôle et l'importance du marketing. Après les ventes, le marketing est le deuxième département le plus influent par rapport à certaines décisions et bénéficie d'une influence considérable par rapport aux enjeux publicitaires. Il s'est avéré que les PME romandes utilisent en moyenne davantage les outils marketing traditionnels et digitaux que les outils informationnels et stratégiques. La taille de la PME influence son niveau d'utilisation d'outils stratégiques et informationnels. Le marketing bénéficie en moyenne d'une allocation d'environ 5% du budget total.

D'un point de vue académique, cette étude offre une nouvelle perspective enrichissant les connaissances des pratiques marketing des PME romandes. Elle apporte donc des informations supplémentaires remplissant un vide dans la littérature marketing. D'un point de vue managériale, cette étude apporte un soutien décisionnel aux managers. Elle suggère notamment aux PME ayant un rôle du marketing faible à l'interne de suivre une stratégie de réaction. Elle permet également de mieux comprendre le rapport de force entre les différents départements des PME. Par rapport à l'utilisation d'outils marketing, il est possible de résumer trois contributions générales en : planifier, soit développer une approche plus stratégique, combiner, soit utiliser une multitude d'outils marketing adaptés à ses pratiques, et investir en temps, en ressources financières et en formation du personnel pour développer le marketing.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Revue de la littérature	4
<i>Définition des concepts.....</i>	<i>4</i>
Outils marketing	4
Utilisation des outils marketing.....	5
PME.....	6
<i>Pratiques marketing des PME</i>	<i>6</i>
Pratiques marketing informelles	7
Pratiques marketing spécifiques	8
Rôle et influence du marketing.....	10
Théories marketing au niveau des PME	11
<i>Outils marketing</i>	<i>13</i>
Outils marketing opérationnels.....	14
Outils marketing stratégiques et informationnels	16
Valeur des outils marketing	18
Raisons de l'adoption des outils marketing.....	18
<i>Utilisation des outils marketing</i>	<i>19</i>
Recherches sur l'utilisation des outils marketing.....	19
Influence sur l'utilisation des outils marketing	21
Finalité pour les utilisateurs.....	21
Finalité stratégique	23
<i>Modèle de recherche</i>	<i>24</i>
Rôle et importance du marketing	25
Influence du marketing	26
Utilisation des outils marketing.....	26
Impact des caractéristiques des PME	28
Méthodologie	29
<i>Échantillon et collecte de données</i>	<i>29</i>
<i>Questionnaire.....</i>	<i>30</i>
<i>Variables</i>	<i>31</i>
<i>Méthodes d'analyse</i>	<i>34</i>
Résultats de l'étude.....	36

<i>Analyse descriptive</i>	36
<i>Analyse des résultats</i>	41
Préparation des données	41
Test de validité des mesures.....	42
Test de fiabilité des mesures.....	44
Analyse du rôle et de l'importance du marketing	45
Analyse de l'influence du marketing	46
Analyse de l'utilisation des outils marketing	48
Analyse de l'influence des caractéristiques des entreprises	53
<i>Synthèse des résultats</i>	55
Discussion et conclusion	58
<i>Discussion des résultats</i>	58
Discussion du rôle et de l'importance du marketing	58
Discussion de l'influence du marketing	59
Discussion de l'utilisation des outils marketing	61
<i>Contributions théoriques et managériales</i>	67
<i>Limites et perspectives de recherches</i>	68
Remerciements	70
Bibliographie	71
Annexes	84
Annexe 1 : Questionnaire	84
Annexe 2 : Courrier électronique de rappel.....	95
Annexe 3 : Classification NOGA	96
Annexe 4 : Rôle et importance du marketing	98
Annexe 5 : Graphiques de l'utilisation d'outils marketing	100
Annexe 6 : Commentaires outils supplémentaires utilisés	102
Annexe 7 : Déclaration	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Outils marketing traditionnels.....	15
Tableau 2 : Outils marketing digitaux.....	15
Tableau 3 : Outils marketing stratégiques et informationnels.....	17
Tableau 4 : Récapitulatif du modèle de recherche	25
Tableau 5 : Recodage budget marketing et influence marketing	33
Tableau 6 : Taux de réponse	36
Tableau 7 : Fréquences et pourcentages de la fonction.....	37
Tableau 8 : Fréquences et pourcentages du nombre de collaborateurs	37
Tableau 9 : Fréquences et pourcentages des activités	39
Tableau 10 : Fréquences et pourcentages des activités regroupées.....	39
Tableau 11 : Fréquences et pourcentages du type de clients	40
Tableau 12 : Fréquences et pourcentages du chiffre d'affaires annuel (en CHF)	40
Tableau 13 : Fréquences et pourcentages de l'existence	41
Tableau 14 : Valeurs manquantes	41
Tableau 15 : Valeurs manquantes de la section influence du marketing	42
Tableau 16 : Indice KMO et test de Barlett.....	43
Tableau 17 : Matrice de forme avec rotation	44
Tableau 18 : Matrice de corrélation des composantes	44
Tableau 19 : Alpha de Cronbach	45
Tableau 20 : Fréquences et pourcentages catégories de marketing.....	46
Tableau 21 : Influence des départements	47
Tableau 22 : Influence moyenne des départements.....	47
Tableau 23 : Utilisation générale des outils	49
Tableau 24 : Utilisation des outils marketing traditionnels.....	49
Tableau 25 : Utilisation des outils marketing digitaux.....	50
Tableau 26 : Utilisation des outils marketing stratégiques et informationnels	51
Tableau 27 : Externalisation des tâches du marketing	51
Tableau 28 : Budget marketing.....	52
Tableau 29 : Budget des types de marketing	52
Tableau 30 : Chi-deux du rôle & de l'importance et influence du marketing.....	53
Tableau 31 : Chi-deux de l'utilisation et l'externalisation des outils marketing	54
Tableau 32 : Comparaison de l'influence des départements.....	61
Tableau 33 : Comparaison de l'utilisation d'outils marketing traditionnels.....	63
Tableau 34 : Comparaison de l'utilisation d'outils marketing digitaux.....	64
Tableau 35 : Comparaison de l'utilisation d'outils marketing stratégiques et informationnels.....	66

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre d'analyse adapté de Bocconcelli et al. (2008)	11
Figure 2 : Processus stratégique et outils marketing	14
Figure 3 : Influence des outils adaptée de Stenfors (2007)	21
Figure 4 : Typologie d'entreprises adaptée de Simpson et Taylor (2002)	25
Figure 5 : Nuage de points.....	46
Figure 6 : Influence des départements	48
Figure 7 : Distribution du budget marketing.....	52
Figure 8 : Comparaison du rôle et importance du marketing.....	58
Figure 9 : Stratégies de développement.....	59
Figure 10 : Processus stratégique et utilisation d'outils marketing	67
Figure 11 : Utilisation générale d'outils marketing	100
Figure 12 : Utilisation d'outils marketing traditionnels.....	100
Figure 13 : Utilisation d'outils marketing digitaux.....	101
Figure 14 : Utilisation d'outils marketing stratégiques et informationnels	101
Figure 15 : Externalisation des outils marketing	102
Figure 16 : Budget des types de marketing	102

INTRODUCTION

L'entreprise a un rôle de création de valeur ajoutée, soit un supplément de « richesse » issu de la production réalisée (Amalbert, 1987, p. 7). À ce niveau, le marketing a une importance commerciale et un rôle important dans la viabilité de l'entreprise (Dibb, 2019, p. 15). L'orientation marketing des entreprises contribue à leur performance (Avlonitis & Gounaris, 2003; Brooksbank et al., 1992, 2003).

Les petites et moyennes entreprises, abrégées PME, font partie intégrante du paysage économique mondial et y occupent une place importante (Torrès, 1999). En Suisse, elles constituent plus de 99% des entreprises (Portail PME, 2019). Le marketing et la vente se trouvent en tête de la liste des problèmes auxquels 40% des entreprises sont le plus fréquemment confrontées (Huang & Brown, 1999). Ceci est principalement dû à un manque de ressources financières pour engager des spécialistes. Pour les entreprises et en particulier les PME, il est de leur intérêt pour leur performance et leur succès d'intégrer le marketing dans toutes leurs activités (Keh et al., 2007; Brooksbank et al., 2003). De nombreuses études ont démontré que les pratiques marketing varient selon la taille des entreprises (Coviello et al., 2000; Fillis, 2002; Gilmore et al., 2001; Reijonen, 2010).

Le concept du marketing a passablement évolué depuis ses débuts dans les années 60 (Baynast, 2017). Aujourd'hui, Kotler (2017) nous propose une vision du marketing intégrant la technologie actuelle à la stratégie de l'entreprise centrée sur le consommateur connecté, c'est le début de l'ère du marketing 4.0. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, abrégées TIC, génèrent de nouveaux comportements, opportunités et défis (Kotler, 2015, p. 17). Cette évolution technologique modifie le marketing en permettant une approche plus individualisée (Janssens-Umflat, 2007). L'invention du World Wide Web (Berners-Lee, 1992) a ouvert de nombreuses possibilités (Reza Kiani, 1998), notamment quant à la communication et la vente en ligne. Ceci introduit la discipline du marketing digital caractérisé par l'atteinte d'objectifs marketing par l'application des médias en ligne, des données et de la technologie numérique (Chaffey, 2019, p. 9). Les innovations technologiques gagnent rapidement le domaine du marketing. L'intelligence artificielle, abrégée IA, et l'apprentissage automatique, *Machine Learning* en anglais, impactent fortement les domaines de la vente et du marketing (Siau & Yang, 2017). Les prises

de décisions en marketing sont souvent complexes, basées sur de nombreuses variables ou sur le jugement et l'intuition à un niveau stratégique, à quoi l'intelligence artificielle peut fortement contribuer (Wierenga, 2010). Aujourd'hui, ces technologies sont en phase d'intégration dans les pratiques des grandes entreprises américaines (Moorman, 2019, p. 69). On peut se poser la question si les PME sont également en cours d'adaptation à ces nouvelles pratiques marketing digitales.

Dans les années 2000, les pratiques marketing des PME reposaient essentiellement sur les réseaux de contacts personnels (Gilmore et al., 2001; Hill & Wright, 2001). Le réseautage et le bouche-à-oreille étaient importants (Fillis, 2002; Gilmore et al., 2001; Stokes & Nelson, 2013). Les pratiques marketing des PME étaient « non-traditionnelles, informelles, à court terme et non-stratégiques » (Coviello et al., 2000). Néanmoins, les récents développements technologiques ont changé la vision du marketing (Kotler, 2017). De ce fait, cette étude apporte une vue contemporaine des pratiques des PME dans ce contexte fortement marqué par la technologie.

Pour mieux comprendre les pratiques marketing des entreprises, de nombreuses études se sont portées sur la compréhension des outils à disposition de celles-ci. Stenfors (2007) explique qu'un même outil marketing peut être utilisé à des fins différentes selon une utilisation basée sur l'efficacité ou alors avec un but d'expérimentation. Il semble important de comprendre les différentes raisons de l'adoption d'outils marketing (Huff et al., 1999; Jarzabkowski et al., 2011).

Ce travail a pour objectif de comprendre comment le concept marketing est mis en pratique dans les PME en Suisse romande. Pour ceci, il s'intéresse à l'utilisation des outils marketing selon les caractéristiques de l'entreprise. Donc, la question de recherche abordée par cette étude est la suivante : « Quel est l'état des pratiques marketing des PME en Suisse romande en 2020 ? ».

Pour répondre à cette question de recherche, une enquête a été réalisée auprès de 180 PME de Suisse romande dont une majorité d'entreprises de Fribourg et du Jura bernois. La collecte de données a été faite par courrier postal. Dans l'enveloppe était fourni une enveloppe réponse préaffranchie. Le choix de cette méthodologie de collecte de données s'est fait principalement pour augmenter le taux de réponse. De plus, des rappels ont été envoyés à deux reprises par e-mail. Le premier rappel a été envoyé quelques jours après la réception du courrier et le second environ un mois

après la réception du questionnaire. L'analyse des réponses du questionnaire a été séparée en deux parties.

D'un point de vue académique, cette étude cherche à offrir une nouvelle perspective enrichissant les connaissances des pratiques marketing des PME romandes et a pour but d'apporter des informations supplémentaires dans le domaine de l'utilisation d'outils marketing. D'un point de vue managérial, le but est d'offrir une évaluation des outils et techniques aux marketeurs et/ou responsables des PME. Elle apporte également un soutien décisionnel aux managers de PME romandes.

La structure de ce travail est organisée en quatre sections principales, soit la revue de la littérature, la méthodologie, l'analyse des résultats ainsi que la discussion et conclusion. Tout d'abord, une revue de la littérature expose le contexte actuel des recherches dans le domaine de l'utilisation des outils marketing. Trois concepts centraux à cette étude, les outils marketing, l'utilisation de ces outils marketing ainsi que les PME, méritent d'être décrits en amont d'une recherche plus approfondie sur le sujet. Cette revue de la littérature se continue par une explication des pratiques marketing des PME, puis une analyse plus approfondie des outils marketing et de l'utilisation de ceux-ci. Cette section se clôture par le modèle théorique. Par la suite, la méthodologie de cette étude est développée, c'est-à-dire : l'échantillonnage et la collecte de données, l'explication du questionnaire et de ses variables puis les méthodes d'analyse. Ensuite, les résultats de l'étude sont exposés principalement sous forme de tableaux. Par la suite, dans la section discussion et conclusion, les résultats obtenus sont tout d'abord interprétés puis mis en relation avec les études similaires dans la littérature existante. Finalement, cette section décrit les contributions managériales et académiques de l'étude ainsi que ses limites et les pistes de futures recherches.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre a pour but de définir les concepts importants liés à cette étude, de présenter la théorie relative aux pratiques marketing des PME et à l'utilisation d'outils marketing ainsi que de développer les hypothèses de recherches de ce travail.

Définition des concepts

Trois concepts se trouvent au centre de cette étude : les outils marketing, l'utilisation de ceux-ci ainsi que les PME.

Outils marketing

Les outils marketing sont « des outils que les entreprises utilisent pour développer et promouvoir leurs produits et services. » (Market Business News, 2019). Bocconcelli et al. (2018) séparent le processus marketing en trois types comportant, le marketing opérationnel, le marketing stratégique ainsi que le marketing informationnel. Pour chacun de ces trois types, des outils marketing spécifiques sont utilisés par les entreprises. Selon Etree (2019), les entreprises utilisent de façon variée divers outils de marketing pour communiquer l'information de l'entreprise, stimuler l'intérêt des clients et motiver l'action.

Les outils marketing opérationnels font référence au marketing mix, notamment aux outils de communication. Le marketing traditionnel inclut généralement une vision du marketing sortant, *outbound marketing*, soit en poussant des actions marketing (Vinerean & Opreana, 2015). En parlant de marketing traditionnel, cette étude s'intéresse aux principaux outils de communication marketing n'utilisant pas la technologie. Les entreprises utilisent ces outils traditionnels pour attirer des consommateurs avec de la publicité dans les journaux, magazines, à la télévision radio et à l'extérieur, la promotion des ventes, les relations publiques, le mécénat, la force de ventes, le télémarketing, etc. (Pettigrew, 2000; Todor, 2016).

Chaffey (2019, p. 9) définit le marketing digital comme « l'atteinte des objectifs marketing par l'application des médias en ligne, des données et de la technologie numériques ». Les objectifs restent les mêmes mais les techniques pour y arriver font usage de la technologie. Le marketing digital intègre généralement la vision du

marketing entrant, *inbound marketing* en anglais. Le marketing entrant promeut l'évolution de l'entreprise en attirant des gens grâce à la compréhension de leurs problèmes et la proposition d'une solution adéquate (Vinerean & Opreana, 2015). Le marketing entrant en ligne a pour objectif que l'entreprise soit découverte par des consommateurs potentiels ou existants (Vinerean & Opreana, 2015). Cette liste non exhaustive offre une vision des principaux outils digitaux : le site web de l'entreprise, le référencement naturel (*SEO*), les réseaux sociaux, le référencement payant (*SEA*), les newsletters par e-mail, la publicité par e-mail, le marketing communautaire, la publicité en ligne ainsi que le marketing de contenu incluant les vidéos, images, textes, blogs et contenu interactif (Taiminen & Karjaluo, 2015; Vinerean & Opreana, 2015).

Les outils stratégiques peuvent être définis comme des concepts, des cadres analytiques, des techniques et des méthodologies qui aident à prendre des décisions (Clark, 1997). Au sens large, la stratégie d'entreprise peut être définie comme « les objectifs primordiaux d'une organisation et les moyens pour atteindre et maintenir ces objectifs dans le long terme » (Grünig, 2015, p. 9). Alors que la stratégie marketing a été définie comme suit par Varadarajan (2010, p. 119): elle « fait référence au modèle intégré de décisions d'une organisation qui précise ses choix cruciaux concernant les marchés à servir et les segments à cibler, les activités marketing à réaliser et le mode de réalisation de ces activités, la répartition des ressources marketing entre les marchés, segments de marché et activités marketing pour la création, communication et/ou livraison d'un produit qui offre une valeur aux clients en échange avec l'organisation et qui permet à l'organisation de réaliser ses objectifs spécifiques. ».

Par rapport aux outils informationnels, on remarque que l'entreprise s'intéresse selon le cycle de l'information à identifier les besoins en information : collecter l'information, traiter l'information pour créer l'intelligence et diffuser l'information pour décider (Tchouassi, 2017). De manière générale, on distingue les forces extérieures, le macro-environnement, à d'autres facteurs plus spécifiques à l'entreprise et l'influençant plus directement, généralement appelé le micro-environnement (Dibb, 2019, p. 96).

Utilisation des outils marketing

L'utilisation des outils marketing peut être décrite comme la consommation d'outils marketing (Whittington, 2003, p. 123). Cette définition inclut l'utilisation physique de l'outil, comme lister les forces et faiblesses, mais également l'application de

l'utilisateur, soit comment il emploie l'outil et ce qu'il retire de l'information provenant de l'outil (Stenfors, 2007). Selon ce même auteur, l'utilisateur, l'outil et le contexte déterminent la façon dont les outils sont utilisés.

PME

Un second concept à définir en amont d'une recherche dans la littérature est les petites et moyennes entreprises, abrégées PME. Elles sont définies comme les sociétés de moins de 250 employés. En Suisse, elles constituent plus de 99% des entreprises (Portail PME, 2019). Les PME représentent ce même pourcentage à un niveau mondial, c'est le plus grand contributeur à l'emploi et au produit intérieur brut (PIB) (Nwankwo & Gbadamosi, 2010). D'après Gilmore et al. (2001), les PME sont caractérisées par trois types de limitations : en termes de ressources (finance, temps, connaissances marketing) ; manque d'expertise de spécialistes (généraliste plutôt que spécialiste) et leur impact limité sur le marché. Toutefois, elles ont un certain nombre d'avantage face à de plus grandes entreprises. En effet, la majorité des PME disposent de systèmes et de procédures relativement simples, ce qui permet une plus grande flexibilité, une chaîne de décision courte et une réponse plus rapide aux besoins des clients (Singh et al., 2008).

Pratiques marketing des PME

Depuis longtemps, il est reconnu que le style de gestion des PME est différent de celui des grandes entreprises (Knight, 2000; Lindberg & Cohn, 1972). De nombreuses études ont démontré que les pratiques du marketing varient selon la taille des entreprises (Coviello et al., 2000; Fillis, 2002; Gilmore et al., 2001; Reijonen, 2010). D'après ces mêmes auteurs, ceci serait dû à des ressources limitées en termes d'argent, de temps et de connaissances marketing. Ces contraintes conduisent parfois les propriétaires à adopter une "mentalité de survie" (Berthon et al., 2008). Les pratiques marketing des PME ont été décrites comme informelles, désordonnées, non structurées, spontanées, réactives, et conformistes par rapport aux normes de l'industrie (Carson & Gilmore, 2000b, p. 366).

Des études par rapport aux différences en termes de pratiques marketing entre les entreprises de grandes et petites tailles ont été développées (Coviello et al., 2000;

Fillis, 2002). Moins d'attention a été portée sur les différences de pratiques marketing entre les PME (Nwankwo & Gbadamosi, 2010, p. 1; Reijonen, 2010). La littérature semble avoir récemment évoluée avec plus de 310 articles analysant le rôle, l'organisation et la gestion des activités marketing au sein des petites et moyennes entreprises de 2006 à 2015 (Bocconcelli et al., 2018).

Les études sur les pratiques marketing des PME découlent majoritairement d'études dans les années 2000. Alors que, les TIC, génèrent de nouveaux comportements, opportunités et défis (Kotler, 2015, p. 17). Cette évolution technologique modifie le marketing en permettant une approche plus individualisée (Janssens-Umflat, 2007). Il est important de comprendre quels sont les constats principaux des études (Carson & Gilmore, 2000a; Coviello et al., 2000; Gilmore et al., 2001; Hill & Wright, 2001) sur les pratiques marketing des PME pour pouvoir vérifier si l'avènement d'internet à modifier ce paradigme.

Pratiques marketing informelles

Les PME ont souvent des pratiques marketing informelles (Gilmore et al., 2001) et ceci notamment au niveau stratégique (Robinson & Pearce, 1984).

Comme mentionné par Carson et Cromie (1989), les PME sont principalement limitées par leur impact sur le marché, leurs ressources financières et physiques. Les petites entreprises manquent notamment d'employés et de temps pour une planification stratégique ou marketing (Robinson & Pearce, 1984). Les managers de petites entreprises sont typiquement des généralistes et les PME manquent parfois de connaissances spécifiques dans certains domaines tels que le marketing (Gilmore et al., 2001; Robinson & Pearce, 1984). Berthon et al. (2008) mentionnent que ces contraintes conduisent parfois les PME à adopter une "mentalité de survie". En effet, dû à ces limitations, les pratiques marketing des PME ont été décrites comme hasardeuses ou informelles (Gilmore et al., 2001). La taille influencerait également la planification marketing. À ce niveau, les petites entreprises auraient tendance à être plus informelles que les grandes (Coviello et al., 2000). Les pratiques sont donc souvent moins structurées et organisées que celles des plus grandes entreprises.

Il semblerait qu'il en soit de même à un niveau stratégique. En effet, on remarque que la planification stratégique des PME est plutôt déstructurée (Robinson & Pearce,

1984). Les quatre principales raisons de cette inutilisation de la planification stratégique sont : (1) le temps, les managers en manque et se voit dans l'obligation de régler des problèmes de fonctionnement quotidien (2) s'y mettre, les managers ne sont pas familiers avec les sources d'informations et comment les utiliser, (3) une expertise large, les managers sont plus souvent des généralistes que des spécialistes du marketing, (4) le manque de confiance et d'ouverture, les petites entreprises sont plus sensibles au partage d'information relatif à des choix stratégiques, donc moins enclin à collaborer avec des employés ou des consultants externes (Robinson & Pearce, 1984).

Pratiques marketing spécifiques

Les PME ont des caractéristiques uniques, telles que la taille en nombre d'employés ou en ventes, qui les différencient en termes de pratiques marketing du marketing conventionnel mis en place par de plus grandes entreprises (Carson, 1990). Il semblerait donc que les activités marketing soient plus pratiques et adaptées selon les circonstances et les capacités spécifiques des PME (Carson & Gilmore, 2000a). Les pratiques marketing spécifiques aux PME peuvent être catégorisées en marketing de réseau, marketing de compétences, marketing de pertinence et marketing innovant (ceci est adapté de Carson et Gilmore (2000a)).

L'utilisation de réseau est très important pour les managers de PME et semble être une activité marketing compatible avec les contraintes de ressources des PME (Carson & Gilmore, 2000a). Les études des années 2000 montrent que les pratiques marketing des petites et moyennes entreprises reposent plus sur les réseaux de contacts personnels (Gilmore et al., 2001; Hill & Wright, 2001). Le réseautage est identifié comme une pratique importante du marketing au niveau des PME (Gilmore et al., 2001). D'autre part, un des types de marketing traditionnellement utilisé par les PME est le bouche-à-oreille ou « *Word of Mouth* » en anglais (Stokes & Nelson, 2013). Pour attirer les consommateurs, ce style de propagation orale est remplacé aujourd'hui par le « *Word of Mouse* », soit le mot de la souris, signifiant une transition à un marketing plus basé sur les réseaux sociaux (Stokes & Nelson, 2013).

Les pratiques marketing d'une PME sont liées aux compétences des managers. Carson et Gilmore (2000b) ont développés un cadre conceptuel expliquant le rôle de l'apprentissage par l'expérience des dirigeants des PME basé sur les connaissances,

l'expérience, la communication et le jugement. Au niveau du digital, la rapide évolution des outils a amené à une pénurie de talents avec des connaissances analytiques en marketing (Leeflang et al., 2014). En plus de cette notion de connaissances, Carson et Gilmore (2000a) intègre la notion de pertinence. En effet, pour qu'un outil soit utilisé, il faut qu'il soit pertinent pour le manager. La complexité des outils marketing est parfois minimisée pour être adapté à leur usage. De ce fait, les activités marketing sont pragmatiques, pratiques et pertinentes pour les utilisateurs.

Les PME emploient un marketing innovant, ajusté à leur pratiques et activités pour se différencier (O'Dwyer et al., 2009). Elles ont tendance, d'une part grâce à leurs caractéristiques inhérentes, tel que leur taille ou l'influence prédominante du directeur, à être plus entrepreneurial, flexible et innovatrice, ce qui les rend plus aptes à répondre aux besoins des consommateurs (Gilmore et al., 1999). En effet, la majorité des PME disposent de systèmes et de procédures relativement simples, ce qui permet une plus grande flexibilité, une chaîne de décision courte et une réponse plus rapide aux besoins des clients (Singh et al., 2008). Gilmore et al. (1999) montrent que souvent une proximité avec les clients permet aux PME d'offrir un service sur-mesure à grande valeur ajoutée. De ce fait, les PME sont bien souvent innovatrices dans d'autres aspects de l'activité marketing qu'autour des produits et services (Carson & Gilmore, 2000a). Bien que les PME soient flexibles et aptes à répondre aux changements du marché, elles le sont moins pour développer une vision du future en termes de développement de nouveaux produits (Shiu & Walker, 2007).

Au niveau du marketing digital, il semble également que les PME aient des pratiques marketing parfois spécifiques. L'étude de Schaupp et Bélanger (2013) montre que les PME peuvent bénéficier de nombreux avantages de l'utilisation des réseaux sociaux notamment au niveau du marketing, de la publicité, du recrutement ainsi que de la communication avec les parties prenantes. Au Royaume-Uni, dans un travail sur l'utilisation des outils de marketing digital, 62% des PME affirmaient utiliser les réseaux sociaux dans leurs activités quotidiennes (*Design Week*, 2011). Ce même article mentionne le fait que le budget des PME est plus restreint mais peut-être mieux employé et plus efficace que celui des grandes entreprises.

Finalement, on remarque que les PME ont un faible recours à des spécialistes extérieurs, tels que des agences de publicité ou de recrutement, notamment dû à un manque de ressources (Culkin & Smith, 2000).

Rôle et influence du marketing

Pour mieux comprendre les pratiques marketing des entreprises en général et des PME en particulier, des études se sont penchées sur une meilleure compréhension du rôle du marketing à l'interne.

L'étude initiée par Simpson et Taylor (2002) propose une classification des PME selon le rôle du marketing, variable interne, et l'importance du marketing, variable externe. Par la suite, cette typologie a été approfondie (Simpson et al., 2006). Ce modèle apporte une classification des PME en termes d'efforts marketing et de l'environnement lié à sa performance financière. Une autre étude compare l'orientation stratégique des PME selon la typologie de Miles et Snow (1978) (Kumar et al., 2012).

D'autre part, d'autres études se sont intéressées à l'influence du département marketing sur le processus décisionnel (Homburg & Workman, 1999; Walsh & Lipinski, 2009). Alors que Reijonen (2010) étudie notamment la perception subjective du marketing par les PME en tant que philosophie, stratégie, tactiques/méthodes ou veille économique.

Un autre aspect important est l'intérêt parfois limité des PME à l'égard du marketing. En effet, ceci est démontré par l'étude de Pacitto et Julien (2006) s'intéressant à la fonction commerciale dans les très petites entreprises de moins de dix employés, abrégées TPE. Ces entreprises manifestent généralement un intérêt limité à l'égard du marketing. Celle-ci provient d'une relation spécifique des TPE avec leurs clients et leur environnement essentiellement basée autour de la notion de proximité, proximité tant géographique que relationnelle et culturelle. Une étude sur les PME écossaises montre également un intérêt faible de ces PME pour le marketing, dont notamment aux recherches marketing, à la segmentation du marché et au positionnement du produit (Kinsey, 1987). Ceci révèle un intérêt des PME parfois limité pour le marketing, donc une influence faible de ce dernier.

Théories marketing au niveau des PME

L'étude de Bocconcelli et al. (2018) propose une structure pour classer les articles au sujet du rôle, de l'organisation et de la gestion des activités marketing au sein des PME. Cette structure se compose d'une part de l'orientation marché et d'une autre des trois types de marketing comportant, le marketing opérationnel, le marketing stratégique ainsi que le marketing informationnel. Ce cadre d'analyse est repris dans cette étude pour approfondir les critères concernant les PME.

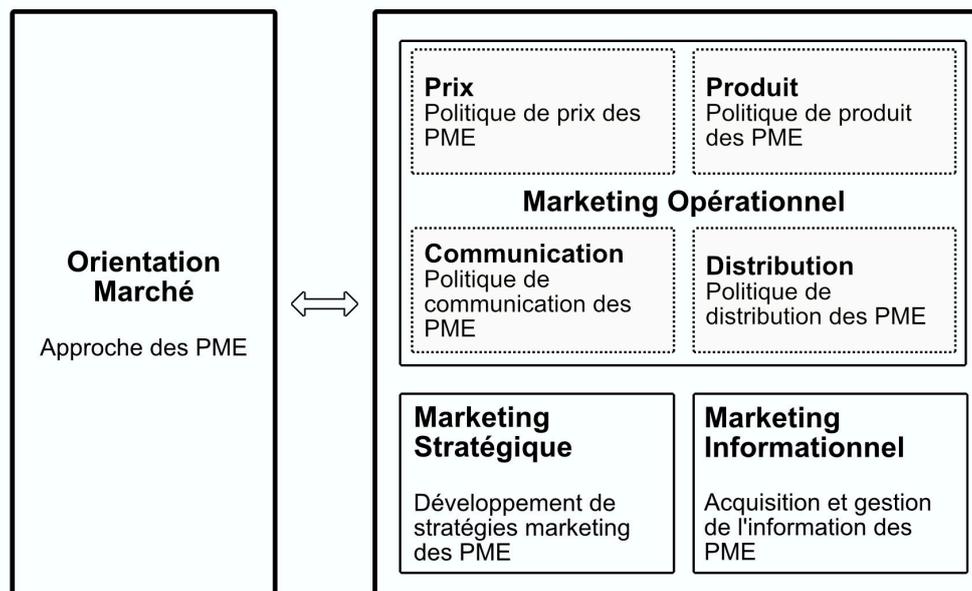


Figure 1 : Cadre d'analyse adapté de Bocconcelli et al. (2008)

L'orientation marché des entreprises influence leur performance (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993). Narver et Slater (1990) démontrent que quand l'orientation marché fait partie de la culture organisationnelle, celle-ci suscite de manière efficace les comportements nécessaires pour la création d'une valeur supérieure pour les clients, et ainsi une performance supérieure pour l'entreprise. L'adoption d'une approche d'orientation marché est aussi liée à la performance pour les PME (Pelham, 2000). Dans ce contexte des PME, l'orientation marché est également liée à la croissance, l'internationalisation et l'innovation de celle-ci (Bocconcelli et al., 2018, p. 8).

Premièrement, le marketing opérationnel fait référence au marketing mix (Bocconcelli et al., 2018; Joly, 2009). Ce-dernier sera mis en place de façon à établir le

positionnement désiré sur le marché cible sélectionné. Le marketing mix se concentre sur la politique en termes de produits, services et marques, le développement de nouveaux produits, la fixation des prix, les réseaux de distribution, la vente, la publicité, les relations publiques ainsi que le marketing direct, digital, social et mobile.

La littérature regardant les pratiques des PME par rapport au marketing-mix comprend de nombreux articles (Bocconcelli et al., 2018). Le lien des PME avec la politique de prix, de produit, de communication et de distribution est analysé. Par rapport au prix, relativement peu d'études s'intéressent à la relation des PME avec leur politique de prix. Néanmoins, Ingenbleek et Van der Lans (2013) ont démontré que les PME ont un manque de stratégie en termes de prix. Flatten et al. (2015) parviennent à valider la relation entre les stratégies de prix et la performance des PME. De ce fait, ils recommandent une stratégie de discrimination par les prix, soit une modulation du prix selon les clients, pour les jeunes entreprises. Au niveau du produit, une influence positive a été trouvée entre l'innovation et la performance des PME (Verhees et al., 2010). Au niveau de la gestion de la marque, Berthon et al. (2008) remarquent que bien que les grandes entreprises et les PME soient conscientes de son importance, ces dernières ont des pratiques différentes. Une autre contribution intéressante met en relation l'usage de réseaux sociaux par des PME actives dans le B2B pour atteindre des objectifs relatifs à la marque (Michaelidou et al., 2011). Par rapport à la communication, un grand nombre d'études récentes se sont concentrés sur la communication digitale (Bocconcelli et al., 2018). Ce type de communication semble rester problématique pour les PME étant lié aux compétences et au temps disponibles (Alford & Page, 2015; Taiminen & Karjaluoto, 2015). Finalement, au niveau de la distribution, les échanges relationnels établis de longue date entre PME et distributeurs est marqué par de la flexibilité, de l'échange d'informations et de la solidarité (Samouel, 2007). L'adoption du e-commerce a également été analysée pour les PME à l'aide de la théorie du comportement planifié (*Theory of Planned Behavior, TPB*) (Nasco et al., 2008).

Deuxièmement, par rapport au marketing stratégique, les entreprises développent d'ordinaire des stratégies de segmentation du marché, contrairement à un marketing de masse (Armstrong & Kotler, 2019, p. 171). La formulation d'une stratégie de segmentation s'illustre en trois étapes primordiales pour les entreprises : la segmentation, le ciblage et le positionnement (Dibb, 2019, p. 210). L'étude de Tang,

Wang et Zhang (2007) sur la relation entre la stratégie marketing et la performance des entreprises de construction chinoises, montre qu'une stratégie de différenciation à long terme, en se concentrant sur la recherche et le développement, est liée à la performance des PME. D'un point de vue stratégique, la plupart des articles concernant les PME s'intéressent au processus d'internationalisation (Bocconcelli et al., 2018). L'étude de Musso et Francioni (2014) montre que les PME ont un comportement non systématique et passif pour la sélection de marché internationaux et le choix du mode d'entrée sur ce marché. Felzensztein et Gimmon (2009) montrent l'importance de réseaux pour la collaboration marketing ainsi que les différences entre deux pays.

Enfinement au niveau du marketing informationnel, on constate que l'entreprise s'intéresse selon le cycle de l'information à identifier les besoins en information : collecter l'information, traiter l'information pour créer l'intelligence et diffuser l'information pour décider (Tchouassi, 2017). L'entreprise va utiliser certains types d'informations soit primaires, à collecter, ou secondaires, à partir de sources existantes, afin d'en faire une étude en prenant notamment en considération son coût (Joly, 2009). Dans ce contexte, il est crucial de connaître les marchés et les consommateurs. L'étude de Moorman (2019) montre que la connaissance des consommateurs est la deuxième compétence la plus désirée en marketing. Au niveau des PME, la littérature montre un lien entre la performance et les activités marketing informationnelle (Keh et al., 2007; Tanev & Bailetti, 2008).

Outils marketing

Cette étude s'intéresse aux outils marketing opérationnels, soit traditionnels ou digitaux, stratégiques et informationnels. Il est donc nécessaire de comprendre leur composition, la valeur des outils marketing et les raisons de leur adoption.

Trois phases apparaissent dans le processus stratégique, celles-ci pourraient comporter des outils marketing opérationnels, stratégiques et informationnels (Gunn & Williams, 2007).



Figure 2 : Processus stratégique et outils marketing

Outils marketing opérationnels

On peut distinguer deux types d'outils marketing opérationnels par rapport à la communication, les outils traditionnels et digitaux.

Les outils traditionnels sont ceux qui n'utilisent pas la technologie, en particulier ceux qui sont utilisés à des fins de communication. Pettigrew (2000) fournit une approche intéressante du mix de la communication avec une séparation entre les outils de communication de masse et les outils de communication personnalisée. Rowley (1998) décrit également le mix de la promotion et définit les étapes principales pour la conception de stratégies de communication, soit identifier l'audience cible, déterminer les objectifs de communication, concevoir le message, sélectionner les canaux de communication, établir le budget, choisir le mix de la communication adéquat et mesurer les résultats. Parmi les outils étudiés, une sélection a été effectuée par rapport à la pertinence des outils au moment de l'étude.

Outil	Description
Publicité	Moyen de communication de masse utilisant divers médias tels que : journaux, magazines, radio, télévision, publicité extérieure
Promotion des ventes	Activité visant à stimuler la vente d'une manière directe et immédiate.
Relations publiques	Communications et relations d'une entreprise avec ses différents publics pour promouvoir son image.
Sponsoring	Soutien financier ou matériel à un événement en échange de visibilité.

Force de ventes	Action commerciale s'appuyant sur une communication bidirectionnelle entre représentants et clients.
Télémarketing	Technique de sollicitation et de vente par téléphone.

Tableau 1 : Outils marketing traditionnels

Les outils digitaux sont, dans cette étude, ceux qui utilisent la technologie à des fins de communication. Pour les outils digitaux, l'étude de Taiminen et Karjaluoto (2015) se penche sur l'utilisation du marketing digital en général ainsi que spécifiquement par rapport aux neuf canaux de communications digitaux répertoriés soit le site web, le référencement naturel (SEO), le référencement payant (SEA), les réseaux sociaux, les newsletter, la publicité en ligne, la publicité par e-mail, les communautés en ligne et les blogs. Parmi ceux-ci, une sélection des outils a été effectuée par rapport à leur niveau d'utilisation (Taiminen & Karjaluoto, 2015) et la pertinence des outils en 2020. L'utilisation d'application mobile a été ajoutée par rapport à l'étude de Ahra (2019).

Outil	Description
Site Web	Ensemble de pages pour montrer l'entreprise et ses produits et services.
Référencement naturel (SEO)	Ensemble de techniques permettant d'améliorer la position d'un site dans la page des résultats.
Référencement payant (SEA)	Publicité payante sur les moteurs de recherche offrant une meilleure visibilité dans la page des résultats.
Réseaux sociaux	Permettant la création et publication de contenu pour interagir avec ses abonnés.
Newsletter	Lettre d'information envoyée par courrier électronique à une liste d'abonnés.
Publicité en ligne	Actions en ligne pour la promotion de produits, services ou marques.
Publicité par e-mail	Actions par e-mail pour la promotion de produits, services ou marques.
Application mobile	Logiciel pour téléphone portable ou tablettes pour développer un nouveau service, communiquer et recueillir des données.

Tableau 2 : Outils marketing digitaux

Outils marketing stratégiques et informationnels

Les outils marketing stratégiques et informationnels aident à prendre des décisions et soutiennent la stratégie marketing de la PME. Dans ce contexte, l'analyse des outils stratégiques répond à la question de Whittington (2003), « Quels sont les outils et techniques d'élaboration stratégique et d'organisation et comment sont-ils utilisés en pratique ? ».

L'étude de Clark (1997) se concentre sur la contribution d'outils stratégiques durant le processus stratégique. Ce dernier est séparée en trois phases l'évaluation de la situation, l'analyse stratégique et l'implémentation stratégique (Clark, 1997; Gunn & Williams, 2007). La première phase se concentre sur une analyse de sa position stratégique actuel selon ses propres ressources et compétences, mais également l'environnement externe. La deuxième phase se concentre sur l'identification et la sélection de la stratégie future. Finalement, la troisième phase comporte le développement et l'application de plans détaillés pour le suivi de l'implémentation de la stratégie.

De nature relativement proche, les outils marketing stratégiques et informationnels ont été analysés conjointement. Par exemple, des outils tels que l'analyse des données permet en collectant de l'information de fournir un support décisionnel au manager. Ce travail a regroupé les principaux outils marketing stratégiques et informationnels issus des travaux de *Bain & Company* (Rigby, 2017; Rigby & Bilodeau, 2015, 2018) comme l'a fait l'étude de Gunn et Williams (2007). Une sélection des outils a été faite par rapport à leur utilisation ainsi que leur complexité.

Outil	Description
Définition de la mission et vision	La mission définit les activités de l'entreprise et ses objectifs. La vision décrit la position à moyen terme souhaitée.
Analyse du portefeuille d'activités	Approche permettant une hiérarchisation de domaines d'activités clés notamment grâce à la matrice BCG et la matrice Mc Kinsey.
Définition des objectifs stratégiques	Définition et choix stratégiques des objectifs selon la matrice d'Ansoff.

Analyse de la structure concurrentielle d'un marché	Les cinq forces de Porter permettent la compréhension de la structure d'un environnement concurrentiel.
Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	Traduction de la vision, mission en objectifs quantifiables et mesure des activités selon les perspectives du client, du processus, de la finance et de l'apprentissage.
Planification stratégique	Processus complet de développement de stratégies afin d'atteindre un objectif, incluant notamment une analyse SWOT.
Veille concurrentielle	Surveillance des concurrents.
Compétence distinctive	Identification et utilisation de compétences distinctives pour une différenciation durable.
Gestion de la relation client (Customer Relationship Management)	Ensemble de techniques et processus pour capter, traiter, analyser les informations des clients et des prospects et développer de nouvelles stratégies.
Gestion de la satisfaction et de la fidélisation des clients	Systèmes de gestion de satisfaction des clients permettant d'augmenter la fidélisation des clients, employés et investisseurs.
Gestion de la satisfaction des employés	Mesure de l'enthousiasme des employés à l'égard de leur travail et entreprise.
Segmentation	Subdivision d'un marché en groupes de clients partageant des caractéristiques similaires.
Positionnement concurrentiel	Évaluation de la position d'un produit ou une entreprise par rapport à la concurrence.
Benchmarking	Analyse comparative des techniques de gestion et pratiques d'entreprises concurrentes ou d'autres services au sein de l'entreprise.
Analyse du parcours client	Approche permettant de cartographier et analyser toutes les expériences du client vécues avec une entreprise ou une marque.
Analyse des données	Méthode permettant l'extraction, la transformation, le chargement, la recherche, l'analyse et le partage rapides de grandes quantités de données.

Tableau 3 : Outils marketing stratégiques et informationnels

Valeur des outils marketing

Les outils marketing permettent notamment de soutenir la décision (Clark, 1997; Gunn & Williams, 2007; Stenfors, 2007). Stenfors (2007) suggère d'utiliser un ensemble d'outils, permettant une vision périphérique, plutôt que de baser ses décisions sur des outils individuellement répondant à des besoins spécifiques.

La valeur de l'outil peut être diverse selon l'utilisation de celui-ci. Par exemple, Stenfors (2007) différencie les outils stratégiques, avec un objectif basé principalement sur l'efficacité, des « jouets » stratégiques permettant la découverte, l'innovation, la flexibilité ou encore l'expérimentation. Les mêmes outils peuvent être utilisés à des fins différentes.

L'étude de Jarzabkowski, Giulietti, Oliveira et Amoo (2011) montre que l'utilisation d'outils stratégiques et la valeur de ceux-ci ne sont pas fortement corrélées. Par exemple, certains outils stratégiques, comme le SWOT, sont fortement utilisés, mais les utilisateurs attribuent peu de valeur à cet outil. Ceci pourrait être une indication que cet outil a été adopté dû à la norme institutionnelle de l'entreprise. De ce fait, les différentes raisons d'adoption d'outils décrites dans le chapitre ci-dessous.

Raisons de l'adoption des outils marketing

De nombreux outils sont disponibles, au niveau stratégique, les entreprises en utilisent en moyenne seulement cinq selon Stenfors (2007) et environ sept selon l'étude de Rigby et Bilodeau (2018). Le choix des outils à utiliser est important, les hypothèses et croyances sous-jacentes d'outils spécifiques impactent l'efficacité et l'utilité de ceux-ci (Stenfors, 2007, p. 20). Il est donc important de comprendre pourquoi ils sont adoptés et qu'est ce qui influence leur niveau d'utilisation.

En pratique, les outils sont adoptés par les managers pour deux raisons, pour des motivations rationnelles ou alors sociales (Jarzabkowski et al., 2011). La rationalité, théorie centrale de l'économie, induit que les outils sont adoptés dû à des bénéfices économiques (Lovett, 2006). Alors que d'autres chercheurs insistent sur d'autres facteurs « sociaux » induisant l'adoption d'un outil, comme l'intuition, la politique, les émotions, la culture, les rituels, la routine, etc. (Jarzabkowski et al., 2011).

Huff et al. (1999), dans leur étude, indiquent que le niveau d'utilisation d'outils marketing est déterminé selon quatre facteurs : (1) la concurrence, (2) l'inertie, (3) les objectifs à court terme et (4) à long terme. (1) La concurrence. La perception d'utilisation d'outils marketing par les compétiteurs influence la décision sur sa propre utilisation. (2) L'inertie. Les managers utilisent les outils marketing par routine, parce qu'ils étaient utilisés avant leur arrivée dans l'entreprise. L'utilisation d'outils par les managers est également influencée par la croyance des supérieurs, basés sur la tradition de l'entreprise ou d'anciens résultats. (3) Les objectifs à court terme. Les entreprises ont parfois tendance à trop insister sur les résultats à court terme (Aaker, 1991). Par exemples, les directeurs de marque sont souvent récompensés par rapport aux résultats à court terme. (4) Les objectifs à long terme. Dans cette optique, les outils marketing stratégiques et informationnels et les outils de promotion non liés au prix ont souvent un objectif à plus long terme.

Wamba et Chatfield (2009) proposent que l'adoption d'outils marketing digitaux tels que les réseaux sociaux se fait par rapport aux caractéristiques organisationnels, telles que l'innovation et la taille de l'entreprise, aux caractéristiques du managers, comme l'âge, le genre et le niveau d'éducation, et aux caractéristiques environnementales telles que l'emplacement géographique de l'entreprise et l'industrie. Il s'est avéré que le niveau d'innovation, la taille de l'entreprise, l'âge du manager et l'industrie impactent l'adoption des réseaux sociaux.

Utilisation des outils marketing

Recherches sur l'utilisation des outils marketing

La littérature existante montre un intérêt pour la compréhension de l'utilisation d'outils marketing (Clark, 1997; Rigby & Bilodeau, 2018; Taiminen & Karjaluoto, 2015). Pour décrire les différentes recherches à ce sujet, cette section affiche les recherches sur l'utilisation d'outils marketing traditionnels, digitaux, informationnels et stratégiques.

Tout d'abord par rapport aux outils marketing stratégiques et informationnels, un grand nombre d'études (Afonina, 2011; Clark, 1997; Frost, 2003; Pidun et al., 2011; Rigby, 2001) foisonnent à ce niveau et ceci en fait un bon point de départ.

L'étude de Rigby (2001) se consacre à la compréhension de l'utilisation de douze outils de gestion. Il s'intéresse à six domaines, l'utilisation de l'outil par l'entreprise, l'utilisation de l'année passée et future, la satisfaction avec l'outil, l'attitude à l'égard de l'outil et les caractéristiques des entreprises. Cette étude a été reproduite plus tard pour évaluer les tendances dans l'utilisation et la satisfaction (Rigby, 2003; Rigby & Bilodeau, 2005, 2007, 2015, 2018). Une autre étude se penche sur l'utilisation et la satisfaction par rapport à plus de trente outils de gestion (Afonina, 2011). Elle décrit les dix outils stratégiques les plus utilisés et les comparent à d'autres études.

Pidun et al. (2011) s'intéressent à la pratique d'un seul outil, celui de la gestion de portefeuille d'activités, *Corporate Portfolio Management* en anglais. Les résultats montrent notamment que deux tiers des entreprises questionnées utilisaient régulièrement cette gestion de portefeuille dans leur processus de gestion.

Alors que Clark (1997) propose une analyse de l'utilisation des outils de gestion stratégique différente. Celle-ci s'intéresse à la proportion d'utilisation d'outils pour différentes tâches stratégiques entre l'Angleterre et la Nouvelle-Zélande. Il remarque un haut niveau de similarité entre ces deux pays. Une étude similaire a été conduite au niveau des PME dans quatre pays (Frost, 2003). Et les résultats montrent une utilisation d'une gamme restreinte d'outils stratégiques.

Ensuite, au niveau des outils marketing traditionnels, deux études se penchent sur l'utilisation de ce type d'outils marketing. La première, l'étude de Kitchen (1996) en Angleterre dans le domaine des produits de grande consommation regarde la perception de changement d'utilisation du mix de la promotion en terme de dépenses et d'importance des différents outils. En effet, elle montre s'il y a, à cette époque, une augmentation ou une diminution des dépenses et de l'importance des différents outils marketing traditionnels. D'autre part, l'étude de Huff et al. (1999) analyse notamment l'utilisation du mix de la promotion des ventes. Elle s'intéresse notamment à l'efficacité perçue de cette utilisation et à la réponse du consommateur. Il remarque que bien que la promotion des ventes soit plus utilisée que la publicité, l'efficacité perçue de la promotion des ventes est plus basse. Ils concluent que l'utilisation de la promotion des ventes est majoritairement influencée par des pressions à court terme.

Finalement, par rapport aux outils marketing digitaux, l'étude de Taiminen et Karjaluo (2015) s'intéresse à l'utilisation du marketing digital, dont notamment à

l'emploi de neuf canaux de communication en ligne répertoriés soit le site web, le référencement naturel (SEO), le référencement payant (SEA), les réseaux sociaux, les newsletters, la publicité en ligne, la publicité par e-mail, les communautés en ligne et les blogs. Leur étude révèle que les PME n'utilisent pas tout le potentiel des outils digitaux. Wamba et Chatfield (2009) se penchent spécifiquement sur les facteurs influençant l'utilisation d'outils pour les réseaux sociaux par les PME. Il s'est avéré que le niveau d'innovation, la taille de l'entreprise, l'âge des managers et l'industrie impactent l'adoption des réseaux sociaux. L'étude de Tiago et Veríssimo (2014) montre l'investissement dans différents domaines digitaux tels que les réseaux sociaux, la publicité en ligne, les personnes impliquées au niveau du marketing digital, etc. Ils mettent également en relation la perception de bénéfice d'outils digitaux avec l'utilisation effective des outils digitaux dans une matrice appelée, la matrice de l'engagement digital. Pour augmenter cet engagement digital, les entreprises doivent se concentrer sur les interactions relationnelles.

Influence sur l'utilisation des outils marketing

Stenfors (2007) argumente qu'il est nécessaire de porter son attention sur la façon dont les outils sont utilisés. Il affirme que l'utilisation effective d'un outil peut être différente de celle prévue par les chercheurs à l'origine de la création de l'outil. En effet, le contexte institutionnel influence l'utilisation de l'outil. L'utilisateur, selon sa compréhension de l'outil influencera son utilisation.

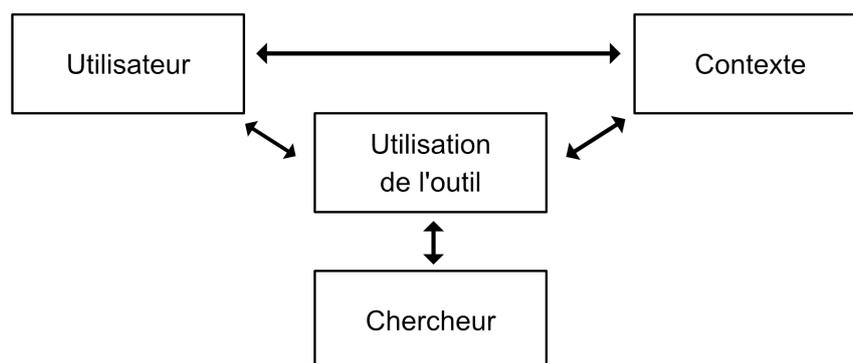


Figure 3 : Influence des outils adaptée de Stenfors (2007)

Finalité pour les utilisateurs

Les outils peuvent être utilisés à quatre niveaux, à celui de l'individu, du groupe, de l'organisation et de l'industrie (Gunn & Williams, 2007; Walsh, 1995). Dans cette

section, la recherche se porte sur la finalité de l'outil pour les utilisateurs. Ils ont un rôle fort à jouer concernant l'adoption et/ou l'utilisation de l'outil.

Les outils stratégiques sont parfois décrits comme des méthodes de simplification et de représentation de situations complexes (Clark, 1997; Gunn & Williams, 2007). En effet, les principaux décideurs recourent de plus en plus à des outils stratégiques pour faire face à l'incertitude (Rigby, 2017; Spee & Jarzabkowski, 2009; Wright et al., 2013). Jarzabkowski et al. (2011) montrent que l'adoption d'outils n'est pas uniquement liée à des motivations rationnelles. En effet, la notion de rationalité limitée, développée par Simon (1955), présuppose que les individus prennent des décisions optimales et non pas toujours rationnelles dû à des limitations cognitives, de la complexité de l'environnement et du temps disponible pour la prise de décision. Day (2011) étudie notamment comment combler l'écart entre la complexité grandissante du marché et la capacité limitée des entreprises à y répondre.

Les connaissances et compétences des managers à utiliser des outils marketing sont donc d'une grande importance. Carson et Gilmore (2000b) ont développés un cadre conceptuel expliquant le rôle de l'apprentissage par l'expérience des dirigeants des PME basé sur les connaissances, l'expérience, la communication et le jugement. Une étude s'intéressant aux connaissances et compétences requises pour les emplois en marketing montre que les compétences techniques sont importantes à tous les niveaux organisationnels (Pefanis Schlee & Harich, 2010). Plus récemment, le marketing digital a levé un certain nombre de défis, tels que la génération et exploitation d'informations sur les clients ou la pénurie de talents avec des connaissances analytiques en marketing (Leeflang et al., 2014).

En plus de cette notion de connaissances, Carson et Gilmore (2000a) intègre la notion de pertinence. En effet, pour qu'un outil soit utilisé, il faut aussi qu'il soit pertinent pour le manager. De ce fait, les activités marketing sont pragmatiques, pratiques et pertinentes pour les utilisateurs.

Dans les entreprises, les outils utilisés peuvent rester stables ou évoluer selon les besoins de l'entreprise (Stenfors, 2007). Dans certains cas les outils vont donc changer au court du temps. Le modèle de Lewin (1951) permet de mieux comprendre le processus en trois étapes du changement pour les individus. Celui-ci est symbolisé par une métaphore d'un bloc de glace qui fond, « *unfreeze* » en créant un

environnement prône au changement, qui change « *change* », pour exécuter le changement, et qui gèle « *refreeze* » pour renforcer le changement et le rendre permanent. Selon cette même étude, il y a donc deux types de forces, les motivations au changement et les freins à celui-ci. Lors de la planification du changement d'outils, ces forces doivent être analysées. En effet, selon Huff et al. (1999), les outils marketing sont parfois utilisés par routine, par tradition ou croyance des supérieurs. Cette inertie fait partie des freins au changement d'outils marketing.

Finalité stratégique

Les outils marketing sont fréquemment utilisés dans une optique stratégique avec un certain nombre d'objectifs à réaliser. L'élaboration stratégique, *Strategizing* en anglais, a été principalement décrite de deux façons selon les chercheurs (Chaffee, 1985; Jarratt & Stiles, 2010). La première selon un modèle linéaire, un processus formel et rationnel selon les informations de l'environnement. Alors que la seconde propose un modèle adaptif, selon lequel les entreprises affinent incrémentalement leurs stratégies selon les nouvelles informations à disposition.

Jarratt et Stiles (2010) ont trouvé trois modèles de pratiques en termes d'élaboration stratégique : la pratique routinière, la pratique réflexive et la pratique imposée. Ils montrent que la pratique routinière est principalement observée lorsque le contexte est considéré comme prévisible et que la perspective stratégique est axée sur la reconfiguration des ressources. Alors que la pratique réflexive est généralement observée lorsque les dirigeants considèrent l'environnement comme complexe et dynamique, et la stratégie comme une expérience vivante. Le dernier modèle, la pratique imposée, est suivie lorsque les dirigeants évaluent l'environnement comme stable et la stratégie comme incrémentale. La sélection et le choix des outils peut varier selon le type d'élaboration stratégique adoptée (Jarratt & Stiles, 2010). Par exemple, lors d'une pratique stratégique routinière, il y a habituellement plusieurs outils stratégiques qui sont utilisés de manière non réfléchie et en fonction de ce qui a été appris.

Modèle de recherche

La revue de la littérature présentée ci-dessus avait pour objectif de présenter les concepts clefs des pratiques marketing des PME ainsi que les théories relatives à l'utilisation de ces outils. Elle sert à introduire les bases sur lesquelles sont formulées le modèle de recherche et les questions relatives au travail.

La recherche est séparée en plusieurs sections (S1, S2, S3). La première s'intéresse au rôle et à l'importance du marketing. Alors que la deuxième s'intéresse plus particulièrement à l'influence du marketing sur certains enjeux stratégiques. La troisième se penche sur la compréhension des pratiques concrètes du marketing notamment relatif à l'utilisation des outils marketing.

		Auteurs
S1. Compréhension théorique		
Rôle et importance du marketing	Quatre rôles du marketing	(Simpson & Taylor, 2002)
S2. Compréhension théorique		
Influence du marketing	Influence du marketing et de cinq autres fonctions sur le processus décisionnel	(Homburg & Workman, 1999) (Walsh & Lipinski, 2009)
S3. Compréhension pratique		
Utilisation des outils marketing traditionnels	Utilisation générale	(Pettigrew, 2000)
	Utilisation spécifique des outils Externalisation des tâches Allocation budgétaire	(Rowley, 1998)
Utilisation des outils marketing digitaux	Utilisation générale	(Taiminen & Karjaluoto, 2015)
	Utilisation spécifique des outils Externalisation des tâches Allocation budgétaire	(Ahra, 2019)
Utilisation des outils marketing stratégiques et informationnels	Utilisation générale	(Rigby, 2017)
	Utilisation spécifique des outils Externalisation des tâches Allocation budgétaire	(Rigby & Bilodeau, 2015, 2018) (Dibb, 2019)
Caractéristiques		

Caractéristiques	Industrie, type de clients, chiffre d'affaire, nombre d'employées, la fondation de l'entreprise, le canton et la fonction de la personne interrogée.	(Coviello et al., 2000; Moorman, 2019; Reijonen, 2010; Tzard & Girardin, 2016)
------------------	--	--

Tableau 4 : Récapitulatif du modèle de recherche

Rôle et importance du marketing

La première partie comprend le rôle et la importance du marketing pour les PME (Simpson & Taylor, 2002; Simpson et al., 2006) ainsi que l'influence du marketing sur le processus décisionnel (Homburg & Workman, 1999; Walsh & Lipinski, 2009).

Simpson et Taylor (2002) ont développé un modèle adapté aux PME pour montrer le lien entre le besoin de marketing en fonction de la compétition du marché (l'importance du marketing) et les efforts actuellement fournis en termes de marketing (le rôle du marketing).

Rôle du Marketing (Orientation Interne)	Majeur	Marketing Dominant	Marketing Dirigeant
	Mineur	Marketing Indépendant	Marketing Faible
		Mineur	Majeur
		Importance du marketing (Orientation Externe)	

Figure 4 : Typologie d'entreprises adaptée de Simpson et Taylor (2002)

Les petites et moyennes entreprises peuvent donc se situer dans une de ces quatre catégories par rapport aux deux dimensions (Simpson & Taylor, 2002). La catégorie « Marketing Dirigeant » fait référence aux organisations pour lesquelles le marketing joue un rôle stratégique et cherche à influencer la performance de l'entreprise alors qu'elle se situe dans un marché avec une forte intensité compétitive. Alors que pour les PME de catégorie « Marketing Dominant », le marketing a un rôle fort, produisant de nombreux plans stratégiques alors que l'entreprise a peu d'envie de développement

dans un marché relativement stable. Dans cette situation, le marketing est souvent vu comme une charge inutile à l'entreprise. Les entreprises avec un « Marketing Faible » sont celles pour lesquelles le contexte est rude et très compétitif et où peu d'effort et temps sont investis à des activités marketing. Des compétences en marketing sont donc requises pour maintenir leur part de marché. Les PME classées dans « Marketing Indépendant » ont peu d'engagement dans des activités marketing, généralement dû à un lien fort à un client unique. Cette approche est risquée car le futur de l'entreprise est fortement lié à un client et qu'il y a un fort manque de stratégie.

Q1 : Quel est le rôle du marketing et l'importance du marketing pour les PME en Suisse romande ?

Influence du marketing

Pour identifier et comprendre le rôle du marketing dans une PME, il est crucial de comprendre son influence sur certains processus décisionnels. Les études à ce sujet se sont portées sur les grandes entreprises (Homburg & Workman, 1999), mais aussi sur les petites et moyennes entreprises (Walsh & Lipinski, 2009). L'étude sépare les fonctions en cinq catégories : le marketing, les ventes, la recherche et développement, les opérations ainsi que la finance. Ces études regardent l'influence du marketing sur le processus décisionnel pour dix enjeux stratégiques : messages publicitaires, mesure de la satisfaction de la clientèle, amélioration de la satisfaction de la clientèle, expansion dans de nouveaux marchés géographiques, orientation stratégique, stratégie de distribution, choix des partenaires stratégiques, développement de nouveaux produits, conception du service et du support et la tarification. Ce sont des enjeux où plusieurs départements doivent habituellement collaborer pour obtenir une décision finale.

Q2 : Quelle est l'influence du département marketing sur la décision par rapport aux autres départements ?

Utilisation des outils marketing

Ensuite, cette partie s'intéresse à l'utilisation des outils du marketing traditionnels, digitaux, informationnels et stratégiques. Par rapport à ces outils, cette étude se concentre sur quatre points spécifiques :

1. L'utilisation générale,
2. L'utilisation spécifique des outils,
3. L'externalisation,
4. L'allocation budgétaire.

Tout d'abord, il est important d'analyser l'emploi ou le non-emploi des outils, par exemple pour connaître l'utilisation des outils digitaux par une entreprise (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Cette même étude montre l'importance de regarder spécifiquement par rapport aux différents outils le degré d'utilisation « pas d'utilisation » à « utilisation active ». Pour bien comprendre l'utilisation des outils marketing, cette étude s'intéresse donc à l'utilisation des outils de manière générale et spécifiquement selon les différents d'outils composants les outils marketing traditionnels, digitaux, stratégiques et informationnels.

Q3 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing ?

Q4 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing traditionnels ?

Q5 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing digitaux ?

Q6 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing informationnels et stratégiques ?

Avec l'énorme quantité de données à disposition des entreprises, l'accélération de la complexité du marché, les marketeurs souffrent parfois d'un manque de compétence (Leeflang et al., 2014). Certaines entreprises doivent donc parfois externaliser certaines activités. Dans ce cas, le soutien extérieur fourni par une agence externe influence l'adoption d'outils de marketing digitaux (Ahra, 2019; Karjaluoto & Huhtamäki, 2010; Taiminen & Karjaluoto, 2015). De manière générale, on remarque que les PME ont un faible recours à des spécialistes extérieurs notamment dû à un manque de ressources (Culkin & Smith, 2000). Cette étude s'intéresse donc à l'externalisation des outils marketing.

Q7 : Quelle est la fréquence d'externalisation des tâches pour les différents types de marketing ?

Finalement, le rapport entre le budget alloué aux outils marketing traditionnels, digitaux, stratégiques, informationnels et le budget marketing global est intéressant pour une meilleure compréhension de l'utilisation de ces outils. Les dépenses pour les réseaux sociaux par rapport au budget marketing total sont en hausse (Moorman, 2019). Certaines études montrent que le marketing digital et le social marketing sont des domaines importants pour les petites et moyennes entreprises (Schaupp & Bélanger, 2013), néanmoins elles n'en utilisent pas tout le potentiel (Gilmore et al., 2007; Taiminen & Karjaluo, 2015).

Q8 : Quelle est l'allocation du budget marketing aux outils marketing traditionnels, digitaux, stratégiques, informationnels ?

Impact des caractéristiques des PME

L'étude de Wamba et Chatfield (2009) a montré l'importance de l'influence des caractéristiques organisationnelles, environnementales ainsi que celles du manager sur l'adoption d'outils marketing digitaux tels que les réseaux sociaux. Cette partie comprend les caractéristiques des PME comme la fonction de la personne interrogée, le nombre de collaborateurs, l'industrie, le canton, le type de client, le chiffre d'affaires annuel ainsi que la date de fondation (Coviello et al., 2000; Moorman, 2019; Reijonen, 2010; Tzard & Girardin, 2016).

Q9 : Quelle est l'influence des caractéristiques des entreprises sur les questions précédentes ?

METHODOLOGIE

Dans ce chapitre, la méthodologie utilisée pour la partie empirique est présentée. Elle est structurée en quatre parties : tout d'abord, l'échantillonnage et la collecte de données sont abordés. Ensuite, le questionnaire et les variables sont présentés. Finalement, les méthodes d'analyses sont développées.

Échantillon et collecte de données

Pour répondre à la question de recherche, une enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire. L'échantillon est composé de responsables de marketing ou de personnes en charge des activités en lien avec le marketing dans les PME romandes.

Pour obtenir les informations de contacts, une demande a été déposée auprès des différentes chambres du commerce Suisse romande, dont la Chambre de Commerce et d'Industrie du canton de Fribourg (CCIF), la Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie (CVCI), Chambre de Commerce, d'Industrie et des services de Genève (CCIG), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Jura (CCIJ), la Chambre Neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie (CNCI), la Chambre Valaisanne de Commerce et de l'Industrie, l'Union du Commerce et de l'Industrie du canton de Berne (UCI), la Chambre d'Économie Publique du Jura bernois (CEP). De ces dernières, seules la Chambre de Commerce et d'Industrie du canton de Fribourg (CCIF) et la Chambre d'Économie Publique du Jura bernois (CEP) ont acceptées de transmettre certaines données d'entreprises uniquement à des fins académiques dans l'optique d'obtenir une meilleure vision de l'environnement économique cantonale. Les entreprises enregistrées dans leurs bases de données proviennent donc essentiellement du canton de Fribourg et de la région francophone du canton de Berne soit le Jura bernois à quelques exceptions près. Les autres chambres du commerce n'ont pas répondu ou ont proposé de vendre ces informations.

Pour correspondre aux critères des PME, il a été demandé à ces deux institutions de fournir une liste d'entreprises ayant entre 5 et 250 employés. Le but étant d'avoir une représentativité large du secteur, donc aucun tri par rapport au secteur d'activité n'a été fait. L'échantillon est composé de 914 entreprises provenant de 617 entreprises fournies par la CCIF et de 297 issues de la base de données de la CEP.

Un questionnaire papier a été envoyé par la poste aux répondants. Cet envoi s'est fait en deux vagues avec un intervalle de 11 jours. Le premier envoi s'adressait à l'échantillon de Fribourg alors que le second à celui du Jura bernois. Dans l'enveloppe était fourni une enveloppe réponse préaffranchie. Le choix de cette méthodologie de collecte de données s'est fait principalement pour augmenter le taux de réponse. Bien que cette méthode ne soit pas l'unique critère influençant la participation à l'étude, celle-ci peut s'avérer importante (Kongsved et al., 2007).

Des rappels ont été envoyés à deux reprises par e-mail. Le premier rappel a été envoyé quelques jours après la réception du courrier et le second environ un mois après la réception du questionnaire. L'e-mail de rappel a été construit en HTML avec des boutons cliquables permettant de télécharger le questionnaire. Mailchimp a été employé pour construire cet e-mail en HTML en respectant la charte graphique de l'Université de Fribourg. L'e-mail peut être consulté en annexe. Les données recueillies sont donc des données primaires.

Questionnaire

Le questionnaire envoyé aux PME de Fribourg et du Jura bernois est similaire. La première page comprend l'adresse de l'entreprise ainsi qu'un texte introductif sur l'étude. Cette introduction insiste notamment sur l'anonymat des données pour supprimer certaines craintes par rapport à l'utilisation de ces données. L'esthétique du questionnaire importe sur le taux de réponse (Deutskens et al., 2004). C'est pour cette raison, qu'une image a été ajoutée à la première page et que le questionnaire est resté assez aéré.

Par la suite, le questionnaire est subdivisé en quatre sections correspondant au modèle de recherche. La première section s'intéresse au rôle du marketing (Simpson & Taylor, 2002), la seconde se concentre sur l'influence des départements sur la décision (Homburg & Workman, 1999; Walsh & Lipinski, 2009). La troisième section s'intéresse à l'utilisation des outils marketing traditionnels, digitaux, informationnels et stratégiques. Pour une meilleure compréhension de ceux-ci, une introduction théorique préalable a été ajoutée. Finalement, le questionnaire se termine avec une section sur les caractéristiques du répondant et de l'entreprise.

Avant la distribution du questionnaire, un pré-test a été effectué auprès de 15 personnes pour évaluer certains éléments qualitatifs, dont la compréhension de l'énoncé ou encore le temps investi par les répondants. Les répondants étaient en majorité des étudiants en gestion d'entreprise et certains issus du monde professionnel. Dans l'introduction au questionnaire, il était demandé de « partir du principe que vous êtes un employé responsable du marketing pour une PME fictive ». Le fait de contacter des étudiants durant le pré-test a permis de ne pas devoir enlever d'entreprises de l'échantillon lors de la collecte de données. Les personnes ont eu des temps de réponse variables, entre 8 minutes et 20 minutes. L'estimation du temps de réponse au questionnaire a été établie à 12 minutes. De plus, certains commentaires ont également été pris en considération pour modifier des éléments dans l'introduction au questionnaire ainsi que certaines questions. Des suggestions ont été faites par rapport à l'esthétique du questionnaire, notamment l'importance d'une première page de qualité pour intéresser le répondant. Le questionnaire final se trouve en annexe.

Variables

Le questionnaire est construit pour avoir un minimum de trois items par variables, basé sur les propositions de Raubenheimer (2004). Pour les variables qui ne sont pas directement quantifiables, soit qualitatives, des échelles de Likert ont été utilisées (Churchill & Iacobucci, 2006).

La première section sur le rôle du marketing est adaptée à partir des items de l'étude de Simpson et Taylor (2002). Pour la dimension du rôle du marketing, chaque item est mesuré à l'aide d'une échelle de Likert sur sept points (1 = Aucun, 7 = Beaucoup). Alors que la dimension de l'importance du marketing, une échelle de Likert à sept points (1 = Pas du tout d'accord, 7 = Tout à fait d'accord) a été utilisé. Basée sur l'étude de Simpson et Taylor (2002), les dimensions du rôle et de l'importance du marketing sont composées comme suit :

(1) Dimensions du rôle du marketing (variable interne)

- Temps et effort investis à :
 - RO1 Préparer des business plans
 - RO2 Élaborer des stratégies et des plans marketing

RO3 Préparer les activités de communication/promotion externe
 RO4 Tenir à jour la base de données sur les clients et les marchés
 RO5 Analyser l'offre de la concurrence
 RO6 Évaluer la performance des stratégies et des plans marketing
 RO7 Réalisation d'analyses du marché

- Organisation du marketing :
 - RO8 Influence du département marketing
 - RO9 Importance du budget alloué au marketing

(2) Dimensions de l'importance du marketing (variable externe)

- Évaluation de l'environnement :
 - IM1 Affaires garanties
 - IM2 Survie face à la compétition
 - IM3 Menace de nouveaux entrants
 - IM4 Stabilité des fournisseurs
 - IM5 Stabilité des clients
 - IM6 Importance du marketing
- Ambitions pour l'entreprise :
 - IM7 Besoin de pénétration du marché
 - IM8 Besoin de part de marché
 - IM9 Besoin de nouveaux produits

À noter que les variables composant l'organisation du marketing ont dû être calculées sur la base d'autres variables issues du questionnaire. L'influence du marketing (RO8) est issue de l'influence moyenne du marketing de la deuxième section. L'importance du budget alloué au département marketing (RO9) provient du pourcentage du budget donné dans la troisième section. Ces deux variables initialement continues ont dû être transformées en variables catégorielles ordinales comme suit :

Influence du marketing (RO8)	Budget marketing (RO9)	Valeur de destination
0%	0%	1

De 0,01% à 9,99%	De 0,01% à 0,99%	2
De 10% à 16,99%	De 1% à 1,99%	3
De 17% à 24,99%	De 2% à 4,99%	4
De 25% à 34,99%	De 5% à 9,99%	5
De 35% à 44,99%	De 10% à 19,99%	6
De 45% à 100%	De 20% à 100%	7

Tableau 5 : Recodage budget marketing et influence marketing

Pour l'importance du marketing, les trois items sont les affaires garanties (IM1), la stabilité des fournisseurs (IM4), la stabilité des clients (IM5), ont dû être inversés pour correspondre au même sens que la dimension. C'est-à-dire les valeurs inverses de l'échelle de Likert (7 = 1 ; 6 = 2 ; 5 = 3 ; 4 = 4 ; 3 = 5 ; 2 = 6 ; 1 = 7). Les items du rôle et de l'importance du marketing ont fusionné pour construire les deux dimensions. Par la suite, elles ont été transformées en échelle à pourcentages (de 0% à 100%) pour une interprétation simplifiée des résultats. Le calcul pour cette transformation d'échelle est le suivant :

$$\frac{100}{6} (Var_{Source} - 1) = Var_{Destination}$$

Pour la seconde section, les décisions sur lesquels les différents départements ont une influence proviennent de l'étude de Homburg et Workman (1999). Les répondants devaient préciser dans quel pourcentage les cinq départements (marketing, vente, recherche & développement, opération et finance) influencent la décision par rapport à certains éléments (le prix, la publicité, etc.). Les réponses sont donc en pourcentages.

Pour la troisième section, une échelle de Likert de fréquence à sept points (1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Occasionnellement, 4 = Parfois, 5 = Fréquemment, 6 = Généralement, 7 = Toujours) a été utilisée. Celle-ci inclut également une case « Je ne sais pas » pour les personnes qui ne connaissent pas l'outil en question. Des questions ouvertes ont été ajoutées pour renseigner des outils marketing supplémentaires. Pour faciliter la lecture des résultats, les échelles d'utilisation ont également été transformées en échelle à pourcentages (de 0% à 100%). Elles peuvent être interprétées de la manière suivante : (1 = 0% = Jamais, 4 = 50% = Parfois, 7 =

100% = Toujours). La dernière section portant sur les caractéristiques comprend des variables ordinales et nominales.

Les items ont été codés selon le nom de la variable et un nombre. Par exemple, dans la première section, les items de l'importance du marketing ont été codés de la façon suivante : IM1, IM2, etc.

Méthodes d'analyse

L'analyse des réponses au questionnaire est séparée en deux parties ; l'analyse descriptive de l'échantillon et l'analyse des résultats. La première partie décrit essentiellement les caractéristiques des répondants et de l'entreprise. Les différentes répartitions sont présentées sous forme de tableaux.

Par rapport à la partie d'analyse des résultats, en amont la validité et la fiabilité ont été vérifiées avant de regarder plus en détail les réponses aux questions de recherche. La validité est définie comme la mesure dans laquelle un concept est mesuré avec précision (Heale & Twycross, 2015). En d'autres termes, le test de validité des mesures est utile pour vérifier que les questions mesurent réellement la variable que l'on veut mesurer. Tout d'abord, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin, abrégé KMO, indiquant la corrélation entre les variables et le test de sphéricité de Bartlett ont été utilisés. Une analyse factorielle, également appelé analyse en composantes principales (ACP), a ensuite été conduite dans le but de vérifier la validité convergente, soit que les questions mesurant le même facteur sont fortement corrélées, et la validité divergente, soit que les questions mesurant des facteurs différents sont faiblement corrélées. Les questions fortement corrélées à plusieurs facteurs ou corrélées avec le mauvais facteur ont donc été supprimées.

Le test de fiabilité des mesures sert à vérifier que les questions mesurent un même facteur avec précision. La fiabilité est donc liée à la constance d'une mesure (Heale & Twycross, 2015). L'alpha de Cronbach a donc été calculé pour vérifier la fiabilité de chaque facteur (Cronbach, 1951). L'étude de Gliem et Gliem (2003) se base sur cette échelle pour l'interprétation des alphas de Cronbach : « $\geq 0,9$ - Excellent, $\geq 0,8$ - Bon, $\geq 0,7$ - Acceptable, $\geq 0,6$ - Contestable, $\geq 0,5$ - Pauvre, et $\geq 0,5$ - Inacceptable ».

Pour la deuxième section sur l'analyse de l'influence du département marketing, le but est de présenter les pourcentages de l'influence sur certaines décisions des départements différents départements dont le marketing basé sur l'étude de Homburg & Workman (1999). Les répondants ont donc mentionné en pourcentage l'influence du département sur la décision. Par la suite, les influences moyennes ont été calculées. Des t-tests ont été menés pour vérifier s'il y avait une différence significative entre les moyennes des différentes fonctions.

Pour la troisième section sur l'utilisation des outils marketing, la fréquence moyenne d'utilisation des outils a été calculée et montrée sous forme de tableau. Les résultats sont également représentés sous forme de graphiques avec les échelles en pourcentage, à consulter en annexe.

Finalement, les résultats ont été mis en lien avec les différentes caractéristiques des répondants et de la PME à l'aide du test du chi-deux. Celui-ci s'intéresse à la dépendance entre les variables catégorielles.

Il est important de préciser que le logiciel d'analyse statistique utilisé est IBM SPSS Statistics 26.

RESULTATS DE L'ETUDE

L'analyse des réponses au questionnaire est séparée en deux parties ; l'analyse descriptive de l'échantillon et l'analyse des résultats.

Analyse descriptive

Pour apporter une meilleure compréhension de l'échantillon, l'étude des statistiques descriptives de cet échantillon est une étape importante. Parmi les 914 entreprises contactées, un total de 180 entreprises y a répondu, soit un taux de réponse de 19.7%.

	Envoi		Retour		Taux de réponse
	n	%	n	%	%
Fribourg	617	67,5	132	73,3	21,4
Berne	297	32,5	48	26,6	16,1
Total	914	100,0	180	100,0	19,7

Tableau 6 : Taux de réponse

En tout, dix réponses avaient un nombre trop important de données manquantes et ont été supprimées de l'analyse. La section suivante sur la préparation des résultats explique plus en détail le traitement de ces valeurs manquantes.

Les catégories CEO, *Chief Executive Officer*, et directeur ont été fusionnées et forment presque la moitié des répondants. La catégorie qui suit est celle du CMO, *Chief Marketing Officer*. La case autre, comprend notamment des secrétaires, un COO, *Chief Operating Officer*, un responsable des ventes et parfois des métiers plus techniques.

Fonction	n	%
CMO	29	17,2
CEO & directeur	79	40,8
CFO	9	5,3
Chef de département	16	9,5
Administrateur	22	13,0

Autre	24	14,2
Total	169	100,0

Tableau 7 : Fréquences et pourcentages de la fonction

Les Chambres du Commerce ont fourni des entreprises ayant entre 5 et 250 employés, selon leur base de données. La distribution du nombre de collaborateurs montre une forte concentration de petites entreprises (de 10 à 49 employés). Les microentreprises (ou très petite entreprise, TPE) de moins de 10 employés ainsi que celles de 50 à 149 employés sont également fortement représentées. Il est important de noter que 9 entreprises ne rentrent pas dans la catégorie des PME dû à un nombre d'employés supérieur à 250. Ces réponses ont été supprimées de l'étude pour l'analyse statistique des résultats.

La colonne de droite affiche la part relative des entreprises suisses (Welte, 2019). On remarque une forte disparité concernant les entreprises de plus de 250 employés, ceci est dû à l'échantillon qui ne devait normalement pas inclure ces grandes entreprises.

Collaborateurs	n	%	% CH
1 à 9	41	24,3	26,0
10 à 49	74	43,8	21,5
50 à 149	36	21,3	20,1
150 à 249	9	5,3	
Plus de 250	9	5,3	32,4
Total	169	100,0	100,0

Tableau 8 : Fréquences et pourcentages du nombre de collaborateurs

Dans cette étude, la classification des activités des entreprises choisie est la Nomenclature générale des activités économiques, NOGA (Office fédéral de la statistique, 2008). Pour découvrir la division des catégories, le document de la NOGA est disponible en annexe. Dans cette étude, parmi les 21 catégories proposées, seules les catégories administration publique, activités des ménages en tant qu'employeurs et activités extra-territoriales ne sont pas représentées dans cette étude. La raison est que ce type d'entreprises n'est pas représenté dans les chambres du commerce. Le tableau ci-dessous montre les différentes industries par ordre décroissant. La colonne

de droite affiche la part relative des entreprises suisses (Office fédéral de la statistique, 2019).

On remarque que deux industries sont fortement représentées dans cet échantillon, l'industrie manufacturière et le domaine de la construction. Parmi les autres domaines, le secteur des services a une place relativement importante dans cet échantillon.

Activités	n	%	% CH
C. Industrie manufacturière	35	20,8	9,9
F. Construction	34	20,2	5,1
J. Information et communication	16	9,5	6,3
M. Activités spécialisées, scientifiques et techniques	15	8,9	16,4
S. Autres activités de services	12	7,1	1,0
K. Activités financières et d'assurance	9	5,4	23,3
G. Commerce; Réparation d'automobiles et de motocycles	8	4,8	18,5
Q. Santé humaine et action sociale	8	4,8	1,6
I. Hébergement et restauration	7	4,2	2,1
L. Activités immobilières	4	2,4	6,1
N. Activités de services administratifs et de soutien	4	2,4	3,6
D. Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	3	1,8	0,4
H. Transports et entreposage	3	1,8	2,4
R. Arts, spectacles et activités récréative	3	1,8	1,0
A. Agriculture, sylviculture et pêche	2	1,2	0,4
B. Industries Extractives	2	1,2	0,4
P. Enseignement	2	1,2	1,0
E. Production et distribution d'eau, assainissement et gestion des déchets	1	0,6	0,4
O. Administration Publique	0	0	0
T. Activités des ménages en tant qu'employeurs	0	0	0
U. Activités extra-territoriales	0	0	0

Total	168	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Tableau 9 : Fréquences et pourcentages des activités

Pour utiliser ces résultats, les différentes activités ont été regroupées dans différents groupes et basé selon la définition des différents secteurs d'activités de Kenessey (1987):

1. Secteurs primaire (A), secondaire (B, D, E) et construction (F)
2. Industrie manufacturière (C)
3. Secteur tertiaire (G, H, I, N, P, Q, R, S)
4. Secteur quaternaire (J, K, L, M).

La représentation de l'échantillon entre les quatre catégories est plutôt équilibrée, comme le montre le tableau ci-dessous.

Activités regroupées	n	%
Secteurs primaire, secondaire & Construction	42	25,0
Industrie manufacturière	35	20,8
Secteur tertiaire	47	28,0
Secteur quaternaire	44	26,2
Total	168	100,0

Tableau 10 : Fréquences et pourcentages des activités regroupées

Le canton majoritairement représenté dans cet échantillon est celui de Fribourg représentant 68,5%. La région francophone du canton de Berne, soit le Jura bernois, constitue 25,9% de l'échantillon. Les neuf autres réponses ayant un siège en dehors de ces deux cantons représentent 5,6% des résultats.

Majoritairement, cet échantillon représente des entreprises en contact principal avec d'autres entreprises, soit du B2B (*Business to Business*). Alors qu'avec près d'un tiers des réponses, les entreprises sont actives auprès des consommateurs, soit en B2C (*Business to Consumer*). Les entreprises essentiellement actives avec le secteur public, appelé B2G (*Business to Government*) ou B2A (*Business to Administration*) représentent 3,6% de l'échantillon. Près de vingt pourcents des répondants ont indiqué

plusieurs choix. Il est possible que pour ces derniers, pas de type de clients principal se démarque.

Client	n	%
Consommateurs	52	30,8
Entreprises	78	46,2
Gouvernements & Administrations publiques	6	3,6
Plusieurs choix	33	19,5
Total	169	100,0

Tableau 11 : Fréquences et pourcentages du type de clients

Près de la moitié des entreprises de l'échantillon a un chiffre d'affaires annuel (en CHF) entre 1 Mio et 10 Mio. Une association a mentionné être sans but lucratif. À souligner que neuf entreprises n'ont pas souhaité partager cette information délicate.

Chiffre d'affaires	n	%
Sans but lucratif	1	0,6
Moins de 1 Mio	24	14,9
De 1 Mio à 10 Mio	88	54,7
De plus de 10 Mio à 20 Mio	23	14,3
De plus de 20 Mio à 50 Mio	14	8,7
De plus de 50 Mio à 100 Mio	8	5,0
Plus de 100 mio	3	1,9
Total	161	100,0

Tableau 12 : Fréquences et pourcentages du chiffre d'affaires annuel (en CHF)

Les statistiques fournies dans le tableau ci-dessous montre que l'échantillon est composé de peu de jeunes entreprises, soit de moins de 9 ans. Les entreprises existantes depuis plus de 10 ans représentent donc 87,4% de l'échantillon.

Existence	n	%
Moins de 5 ans	8	4,8
Entre 5 et 9 ans	13	7,7

Entre 10 et 29 ans	51	30,4
Entre 30 et 50 ans	44	26,2
Plus de 50 ans	52	31,0
Total	168	100,0

Tableau 13 : Fréquences et pourcentages de l'existence

Analyse des résultats

Préparation des données

Dong et Peng (2013) expliquent que les données manquantes peuvent conduire à des estimations biaisées, une diminution de la puissance statistique et d'autres problèmes. Cette section explique la façon dont les données manquantes ont été traitées. Les répondants avec un nombre trop élevé de réponses manquantes ont été exclus de l'échantillon d'étude. Bennett (2001) soutient que l'analyse statistique est susceptible d'être biaisée lorsque plus de 10% des données sont manquantes. Sur un total de 114 items dans le questionnaire, huit réponses avaient plus de 100 items incomplets et ont été supprimées. Deux autres réponses ont été enlevées de l'échantillon car deux sections du questionnaire ont été évitées.

Les questionnaires incomplets avec un nombre suffisant de réponses ont été gardés. De ce fait, les valeurs manquantes des répondants ont été remplacées par la moyenne de la série (IBM, 2014).

Le tableau ci-dessous affiche par section les réponses valides, donc complètes, ou manquantes soit comprenant une ou plusieurs valeurs manquantes.

	Valide	Manquant
Section 1 : Rôle du marketing	166	4
Section 2 : Influence du marketing	119	51
Section 3 : Utilisation des outils marketing	132	38
Section 4 : Caractéristiques	157	13

Tableau 14 : Valeurs manquantes

Par rapport à la deuxième section sur l'influence du département marketing, il y a donc deux types de données manquantes, celles où la section complète est manquante et

celles où certains items ont été laissés vides. Plus de vingt répondants ont entièrement évité cette section. Ces réponses ont été gardées pour l'analyse des autres sections, mais ne seront pas prises en compte pour l'analyse de cette section. La première raison de ce vide est l'effort demandé à remplir cette section de 45 items. La seconde est que leur entreprise n'utilisait pas une organisation en département.

L'autre type de données manquantes est donc celui d'items manquants. Comme décrit dans le tableau ci-dessous, 18 répondants n'ont pas répondu par rapport à l'expansion vers de nouveaux marchés géographiques. Une des raisons de ce vide est que l'entreprise ne prévoit pas, par exemple, de s'étendre vers de nouveaux marchés géographiques et ne définit donc pas l'influence des départements par rapport à cette décision. Par rapport à ces items manquants, ils ont également été remplacés par la moyenne de la série (IBM, 2014).

	Valide	Section Manquante	Item manquant
Fixation des prix	144	25	1
Publicité	145	25	0
Mesure de satisfaction des clients	141	25	4
Amélioration de la satisfaction des clients	141	25	4
Service client et le support	141	25	4
Orientation stratégique de l'entreprise	142	25	3
Expansion vers de nouveaux marchés géographiques	127	25	18
Choix des partenaires stratégiques	133	25	12
Développement de nouveaux produits	134	25	11

Tableau 15 : Valeurs manquantes de la section influence du marketing

Test de validité des mesures

Une analyse factorielle a été procédée afin d'analyser la validité des échelles. En outre, elle vérifie la validité convergente, soit que les questions mesurant le même facteur sont fortement corrélées entre elles, et la validité divergente, soit que les questions mesurant des facteurs différents sont faiblement corrélées. Ce processus itératif a été effectué et a permis de déterminer quatre items problématiques.

Tout d'abord, l'indice KMO, indiquant la corrélation entre les variables, et le test de sphéricité de Bartlett, vérifiant le respect de la condition dite de l'homoscédasticité, ont été utilisés. On remarque dans le tableau ci-dessous que l'indice KMO est de 0,793. Étant donné qu'il est supérieur à 0,7, ceci donne l'information que les variables ont une faible corrélation. Le test de Bartlett est significatif ($p < 0,001$). Les données sont donc appropriées pour poursuivre l'interprétation de l'analyse factorielle (Yergeau & Poirier, 2013). Les deux facteurs trouvés lors de l'analyse factorielle expliquent 45.207% de la variance totale du modèle.

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin		0,793
Test de sphéricité de Barlett	Khi-deux approx.	902,304
	ddl	91
	Signification	0,000

Tableau 16 : Indice KMO et test de Barlett

Lors de cette phase itérative, les questions fortement corrélées à plusieurs facteurs et les questions corrélées avec le mauvais facteur ont été supprimées. Les items : RO4, Budget, IM2, IM3, IM6 et IM9 ont donc été écartés. Le tableau ci-dessous montre la matrice de forme finale avec rotation Oblimin. Les items construisant le facteur de l'importance du marketing ont une corrélation assez faible. Ces items sont tout de même gardés puisqu'ils ont déjà été testés dans des études précédentes (Simpson et al., 2006).

	Facteurs	
	Rôle	Importance
RO1	,735	
RO2	,844	
RO3	,726	
RO5	,676	
RO6	,844	
RO7	,748	
Influence	,536	
IM1		,482
IM4		,534
IM5		,730

IM7		,569
IM8		,528

Tableau 17 : Matrice de forme avec rotation

Afin de détecter des problèmes de multi-colinéarité entre les facteurs, il est primordial d'analyser la matrice de corrélation des composantes ci-dessous. L'indice de corrélation peut prendre des valeurs comprises entre -1 et 1. Dans cette étude, une valeur en dessous de 0,7 considère une faible corrélation entre les éléments. On remarque qu'il y a une corrélation forte de 0,816 entre IM7 et IM8. Les résultats sont donc plutôt satisfaisants. Ils démontrent que chaque question mesure un seul facteur.

	RO1	RO2	RO3	RO5	RO6	RO7	INF	IM1	IM4	IM5	IM7	IM8
RO1	1											
RO2	,622	1										
RO3	,423	,664	1									
RO5	,412	,399	,351	1								
RO6	,562	,686	,550	,541	1							
RO7	,569	,527	,338	,642	,583	1						
INF	,319	,459	,458	,264	,401	,237	1					
IM1	,203	,104	,116	,152	,098	,101	,125	1				
IM4	-,106	-,137	-,125	,014	-,142	-,055	-,020	,153	1			
IM5	-,008	-,076	-,040	-,074	-,111	-,154	,066	,380	,413	1		
IM7	,131	,299	,344	,175	,260	,099	,241	,096	-,025	,052	1	
IM8	,141	,311	,395	,258	,287	,133	,223	-,001	-,030	,058	,816	1,000

Tableau 18 : Matrice de corrélation des composantes

Test de fiabilité des mesures

Les tests de fiabilité de mesures s'appliquent aux variables du rôle et à l'importance du marketing (section 1) ainsi qu'à celles de l'influence des différents départements.

Cette phase de vérification de la fiabilité des mesures, conjointement menée avec le test de validité des mesures, a permis de déterminer certains items problématiques pour le rôle et l'importance du marketing. Le tableau présenté ci-dessous reporte les alphas de chaque dimension. Gliem et Gliem (2003) se base sur cette échelle pour

l'interprétation des alphas de Cronbach : « $\geq 0,9$ - Excellent, $\geq 0,8$ - Bon, $\geq 0,7$ - Acceptable, $\geq 0,6$ - Contestable, $\geq 0,5$ - Pauvre, et $\geq 0,5$ - Inacceptable ».

Pour le rôle et l'importance du marketing, on obtient donc un bon résultat pour la dimension du rôle du département marketing $\alpha_{R\hat{o}le} = 0,865$. Alors que le résultat est faible pour la dimension de l'importance du département marketing $\alpha_{Importance} = 0,529$. L'étude se poursuit en gardant toutes les variables présentées ci-dessous avec des coefficients suffisamment bons. Pour l'influence des différents départements, on obtient des résultats de bon, avec $\alpha_{Marketing} = 0,841$, à excellent, avec $\alpha_{Opérations} = 0,906$.

Variable	α	Nombre d'items	Items
Rôle du marketing	0,865	7	RO1, RO2, RO3, RO5, RO6, RO7, Influence.
Importance du marketing	0,529	5	IM1, IM4, IM5, IM7, IM8.
Influence du marketing	0,841	9	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9.
Influence de la vente	0,849	9	V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9.
Influence de la R&D	0,870	9	R1, R2, R3, R4, V5, V6, V7, V8, V9.
Influence des opérations	0,906	9	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9.
Influence de la finance	0,879	9	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9.

Tableau 19 : Alpha de Cronbach

Analyse du rôle et de l'importance du marketing

Les items ont donc été fusionnés pour former les variables rôle du marketing, lié à l'interne, et importance du marketing, lié à l'environnement externe. La figure ci-dessous met donc en relation ces deux variables. Les observations sont représentées par des points et se répartissent sur les quatre cadrans. Les observations peuvent donc être séparées entre Marketing Dirigeant, Marketing Dominant, Marketing Faible et Marketing Indépendant.

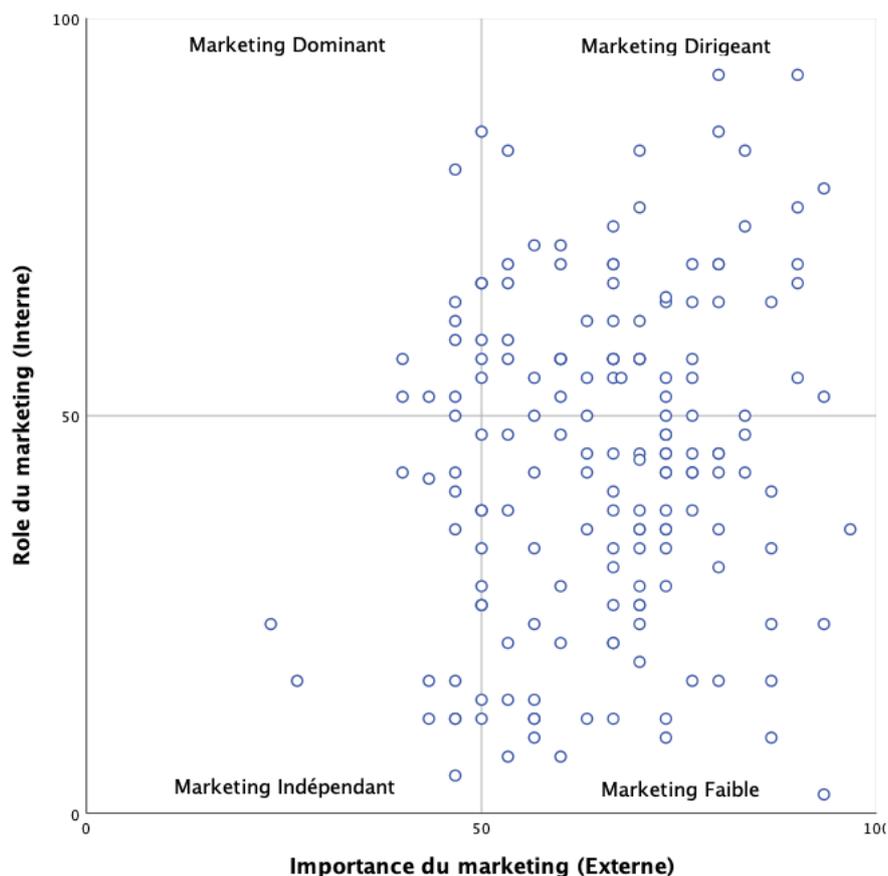


Figure 5 : Nuage de points

Le tableau ci-dessous affiche les statistiques descriptives des quatre catégories. On remarque qu'il y a une grande majorité des entreprises qui sont comprises dans les catégories Marketing Faible et Marketing Dirigeant.

	N	%
Marketing Faible	83	48,8
Marketing Dirigeant	65	38,2
Marketing Indépendant	13	7,6
Marketing Dominant	9	5,3

Tableau 20 : Fréquences et pourcentages catégories de marketing

Analyse de l'influence du marketing

Le tableau ci-dessous représente l'influence moyenne en pourcentage de cinq différents départements sur certaines questions stratégiques de l'entreprise. Les réponses sont triées dans l'ordre décroissant de l'influence du département marketing.

On remarque que la publicité est le seul domaine où le marketing a une influence plus importante que la vente. Il joue un rôle important pour la mesure de satisfaction des clients bien que la vente semble avoir plus d'influence dans ce domaine. On peut encore remarquer une influence relativement faible concernant la fixation des prix, bien qu'il soit un des quatre éléments du marketing mix.

	Marketing	Vente	R&D	Opérations	Finance	Total
Publicité	45,48	24,25*	3,53*	7,83*	18,90*	100
Mesure de satisfaction des clients	27,91	42,82*	3,94*	17,74*	7,59*	100
Expansion vers de nouveaux marchés géographiques	23,28	35,34*	8,10*	17,34*	15,94*	100
Amélioration de la satisfaction des clients	22,61	35,42*	9,89*	22,54	9,53*	100
Orientation stratégique de l'entreprise	21,90	24,98	11,62*	19,59	21,91	100
Développement de nouveaux produits	19,02	27,44*	22,41	18,08	13,05*	100
Choix des partenaires stratégiques	17,06	25,55*	11,83*	26,00*	19,56	100
Service client et le support	15,83	39,63*	7,55*	27,58*	9,40*	100
Fixation des prix	13,95	36,92*	7,30*	17,79	24,03*	100

Tableau 21 : Influence des départements

Pour vérifier la différence significative entre les moyennes, des t-tests ont été menés. Les résultats significativement différents à $p \leq ,05$ sont marqués de *.

On remarque donc dans le tableau ci-dessous que les départements les plus influents relatifs aux enjeux choisis sont la vente, le marketing, les opérations, la finance et la recherche & développement.

	Marketing	Vente	R&D	Opérations	Finance	Total
Influence moyenne	23,00	32,48	9,57	19,39	15,55	100

Tableau 22 : Influence moyenne des départements

L'illustration ci-dessous montre les résultats sous la forme d'un graphique. L'interprétation de ce graphique est la même que celle du tableau sur l'influence des départements.

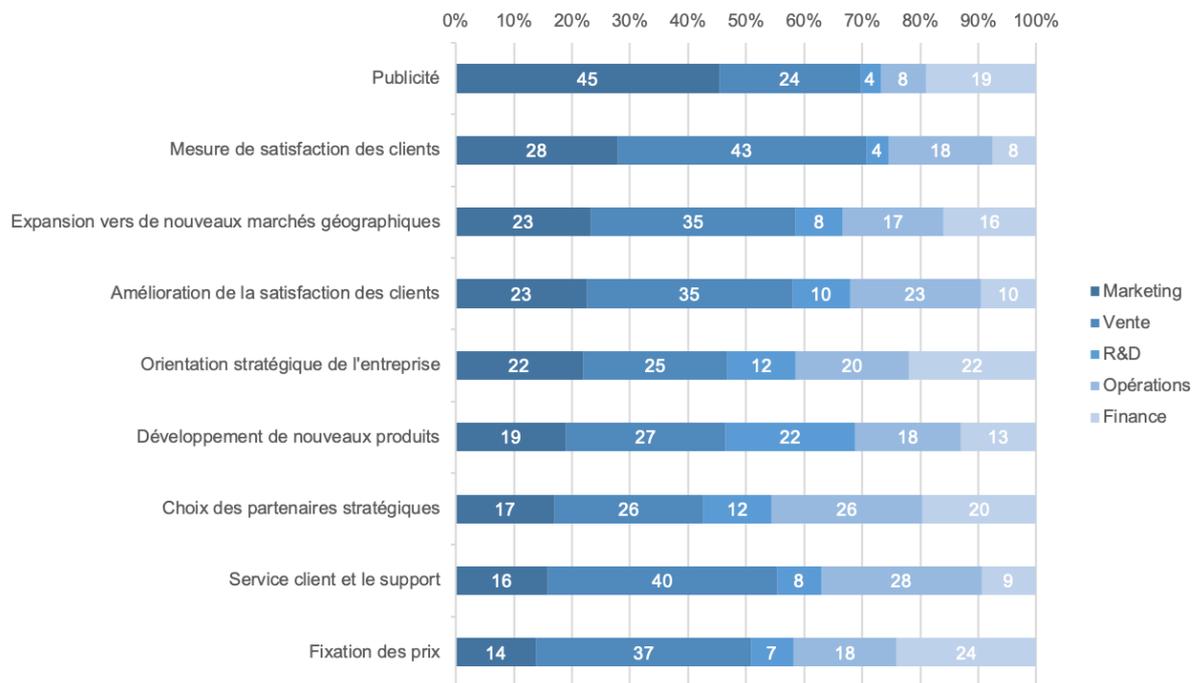


Figure 6 : Influence des départements

Analyse de l'utilisation des outils marketing

Tout d'abord, il est important de rappeler que l'échelle de fréquence employée est la suivante (1 = Jamais, 7 = Toujours) et comprend une valeur « neutre » (4 = Parfois). En annexe, il est possible de voir les résultats sous forme de graphique et avec des pourcentages de 0 à 100%. Par rapport à ces outils, cette étude s'intéresse à quatre points spécifiques :

1. L'utilisation générale,
2. L'utilisation spécifique des outils,
3. L'externalisation,
4. L'allocation budgétaire.

Le tableau ci-dessous montre donc que les outils digitaux sont ceux qui sont le plus employés par les PME avec une moyenne de plus de 5 donc fréquemment. L'utilisation des outils informationnels et notamment stratégiques affiche un écart type plus important que les deux autres types d'outils.

Utilisation des outils :	Moyenne	Écart type
Traditionnels	4,625	1,560
Digitaux	5,095	1,566
Informationnels	3,555	1,636
Stratégiques	3,699	1,830

Tableau 23 : Utilisation générale des outils

Pour calculer le nombre d'outils utilisé en moyenne par type de marketing, les fréquences d'utilisations de 5 à 7, soit fréquemment, généralement et toujours. On remarque qu'en moyenne :

- 2,0 types d'outils traditionnels,
- 2,7 types d'outils digitaux,
- 5,9 types d'outils stratégiques et informationnels,

sont utilisés de manière fréquente.

Par rapport à l'utilisation spécifique des outils marketing traditionnels, digitaux, informationnels et stratégiques, les outils sont triés dans l'ordre décroissant des moyennes de la fréquence d'utilisation. La colonne de droite affiche le nombre d'occurrences où les répondants ont répondu ne pas savoir (8 = Je ne sais pas).

Les relations publiques et la force de vente sont les outils traditionnels les plus souvent utilisés. La publicité à la télévision, radio, etc., est étonnamment peu utilisé.

	Moyenne	Écart type	"Je ne sais pas"
Relations publiques	4,583	1,533	2
Force de vente	4,506	2,152	12
Sponsoring	4,041	1,709	1
Promotion des ventes	3,319	1,841	7
Publicité	2,732	1,718	2
Télémarketing	1,782	1,548	0

Tableau 24 : Utilisation des outils marketing traditionnels

On remarque que les trois outils digitaux les plus souvent utilisés sont des outils principalement gratuits, bien que le site web demande un investissement conséquent pour la mise en place et plus faible pour le maintien. Il est relativement intéressant de noter qu'il y a presque vingt personnes qui ne connaissent pas le référencement naturel ou payant.

	Moyenne	Écart type	"Je ne sais pas"
Site Web	5,718	1,492	0
Réseaux Sociaux	4,388	2,006	0
Référencement naturel (SEO)	4,245	2,218	19
Newsletter	2,976	1,964	0
Référencement payant (SEA)	2,934	1,985	19
Publicité en ligne	2,729	1,924	0
Publicité par e-mail	2,476	1,650	0
Application mobile	1,876	1,644	1

Tableau 25 : Utilisation des outils marketing digitaux

Les deux outils stratégiques et informationnels les plus utilisés, soit la gestion de la satisfaction et fidélisation des clients ainsi que la gestion de la relation client, ont tous deux attirés aux clients. L'analyse des données est un outil très peu employé par les entreprises de l'échantillon. Les outils stratégiques et informationnels semblent généralement moins connus avec un nombre relativement élevé de « Je ne sais pas ». Les compétences distinctives (22% de "je ne sais pas") et la segmentation (17% de "je ne sais pas") sont les outils les plus méconnus.

	Moyenne	Écart type	"Je ne sais pas"
Gestion de la satisfaction et fidélisation des clients	4,914	1,679	2
Gestion de la relation client (<i>Customer Relationship Management</i>)	4,900	1,856	4
Gestion de la satisfaction des employés	4,624	1,633	4
Définition de la mission et vision	4,364	1,822	6
Veille concurrentielle (surveillance des concurrents)	4,054	1,803	1
Positionnement concurrentiel	4,015	1,737	9
Compétence distinctive	3,956	1,885	38

Planification stratégique (Ex. SWOT)	3,729	1,939	11
Segmentation	3,708	1,928	30
Benchmarking	3,409	1,860	21
Définition des objectifs stratégiques (Ex. Matrice d'Ansoff)	3,332	1,985	12
Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	3,292	2,102	16
Analyse du parcours client	3,233	1,783	11
Analyse de la structure concurrentielle d'un marché (Ex. 5 forces de Porter)	2,977	1,648	11
Analyse du portefeuille d'activités (Ex. Matrices BCG ou Mc Kinsey)	2,877	1,886	15
Analyse des données (Ex. Big Data)	2,596	1,773	10

Tableau 26 : Utilisation des outils marketing stratégiques et informationnels

Par rapport à ces différents outils, il a été demandé de nommer d'autres outils utilisés dans l'entreprise. La liste des réponses à ces questions peut être consultée en annexe. On remarque notamment que les réseaux semblent avoir une place importante avec par exemple le « contact humain » ou encore « le bouche-à-oreille ».

La fréquence d'externalisation est décrite dans le tableau ci-dessous. Il y a une fréquence d'externalisation assez faible (3 = Occasionnellement). Tout de même, on remarque que les outils digitaux sont le plus souvent externalisés.

Externalisation des tâches du marketing :	Moyenne	Écart type
Traditionnel	2,491	1,702
Digital	2,994	1,892
Informationnel	1,812	1,214
Stratégique	1,970	1,223

Tableau 27 : Externalisation des tâches du marketing

L'allocation moyenne du budget total de l'entreprise à la fonction du marketing est de presque 5%. La médiane, étant plus robuste face aux valeurs extrêmes, est plus basse.

	Moyenne	Médiane
Budget marketing	4,949	3,000

Tableau 28 : Budget marketing

La distribution affichée ci-dessous montre une grande dispersion des données. On remarque qu'un nombre élevé de PME ont un budget marketing entre 0% et 10% et que quelques-unes ont un budget au-delà de ce seuil de 10%.

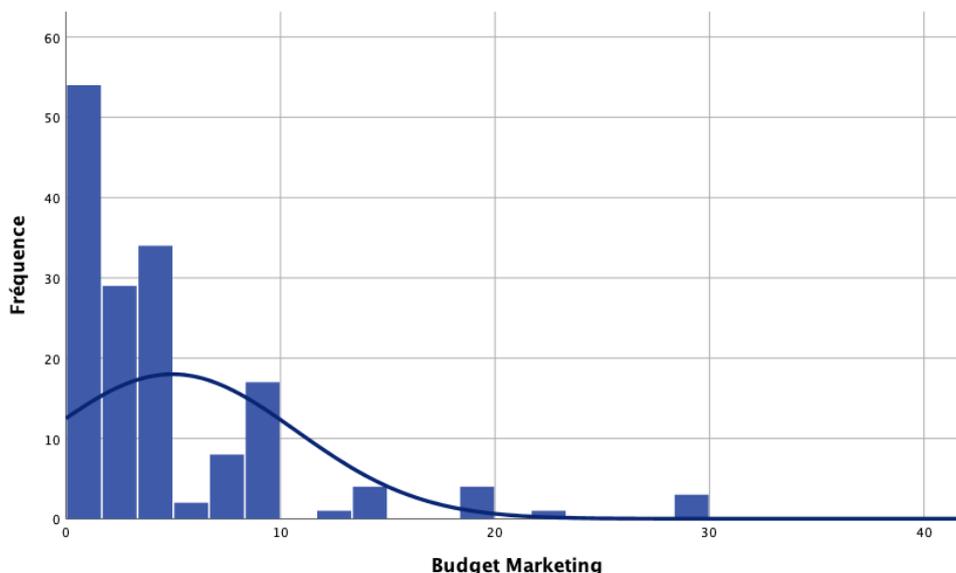


Figure 7 : Distribution du budget marketing

On remarque qu'une majorité du budget est alloué au marketing traditionnel et que le marketing digital occupe également une place importante du budget marketing total. Le marketing opérationnel comprend donc une majorité du budget marketing total des PME.

Budget alloué au marketing	Moyenne	Médiane
Traditionnel	44,890	40,000
Digital	36,821	30,000
Informationnel	9,014	5,000
Stratégique	9,441	5,000
Total	100,000	

Tableau 29 : Budget des types de marketing

Analyse de l'influence des caractéristiques des entreprises

Dans cette section, les résultats ont été mis en lien avec les différentes caractéristiques de l'entreprise. Le tableau ci-dessous décrit, à l'aide du test du Chi-deux, la dépendance entre les variables catégorielles. L'icône ✓ définit qu'il y a une dépendance significative avec $p \leq 0,05$. Afin de mieux comprendre les dépendances significatives, soit les ✓, une analyse des tableaux croisés sera effectuée plus bas dans cette même section. Pour une raison de présentation des résultats, les tableaux croisés ne sont pas représentés dans ce travail.

	Fonction	Collaborateurs	Industrie	Industrie groupée	Canton	Clients	Clients groupés	Chiffre d'affaires	Existence	Rôle & importance	Influence du marketing	Budget Marketing
S1. Rôle & importance du marketing					✓					nd.	✓	✓
S2. Influence du marketing			✓							✓	nd.	

Tableau 30 : Chi-deux du rôle & de l'importance et influence du marketing

Par rapport aux quatre catégories possibles du rôle et de l'importance du marketing, les catégories marketing faible et marketing dirigeant sont celles comportant le plus grand nombre d'observations. Les PME du canton Fribourg ont un plus fort pourcentage d'entreprises de type marketing dirigeant avec 42% des entreprises comparé à 25% pour celles du canton de Berne. On remarque que les entreprises dans la catégorie marketing dirigeant auront un département marketing avec plus d'influence sur la décision. Les entreprises de type marketing faible ont un budget marketing relativement restreint comparé aux entreprises de type marketing dirigeant qui obtiennent un plus grand budget marketing. Il est possible de visualiser les graphiques à nuage de points croisés avec le canton, l'influence du marketing et la part du budget marketing en annexe.

Ensuite, il est important de considérer quel lien l'influence du département marketing, sous forme de variable catégorielle, a avec les caractéristiques de l'entreprise. On peut remarquer que le marketing est très influent dans la catégorie "Arts, spectacles et activités récréatives". Il semble également relativement influent dans la catégorie

"Commerce ; Réparation d'automobiles et de motocycles", alors que moins dans celle de la "Santé humaine et action sociale". Il est important de noter que certaines catégories ont peu d'observations et donc ont une faible validité externe.

S3.		Fonction	Collaborateurs	Industrie	Industrie groupée	Canton	Clients	Clients groupés	Chiffre d'affaires	Existence	Rôle & importance	Influence du marketing	Budget Marketing
Utilisation des outils	Traditionnels												✓
	Digitaux	✓									✓		✓
	Informationnels		✓								✓		✓
	Stratégiques	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓
Externalisation des outils	Traditionnels											✓	
	Digitaux												
	Informationnels								✓	✓			
	Stratégiques												

Tableau 31 : Chi-deux de l'utilisation et l'externalisation des outils marketing

Pour les relations indiquant une dépendance entre l'utilisation des outils et les caractéristiques des entreprises, les tableaux croisés ont été interprétés. Par rapport à la fonction, on peut remarquer que presque 50% des CMO ont répondu toujours utiliser des outils digitaux. Alors que les autres types de répondants, tels que les CEO, CFO, administrateur avaient des réponses plus modérées.

Plus le nombre de collaborateurs augmente plus les outils informationnels et stratégiques semblent être utilisés. Les entreprises avec comme type de client principal les consommateurs (*B2C*) utilisent moins d'outils stratégiques que les entreprises actives dans le *B2B*, le *B2G*. En regardant le chiffre d'affaires, on remarque que les entreprises avec un chiffre d'affaires plus bas, soit les deux catégories moins de 1 Mio et entre 1 Mio et 10 Mio, ont une utilisation plus faible des outils stratégiques.

Les entreprises de la catégorie "marketing dirigeant" ont une utilisation plus forte des outils marketing digitaux, informationnels et stratégiques par rapport aux entreprises avec un "marketing faible". On remarque qu'il n'y a pas de lien entre le rôle et l'importance du marketing et l'utilisation d'outils marketing traditionnels. Par rapport à

l'influence du département marketing sur la décision, on remarque que plus il est influent, plus les entreprises utiliseront des outils marketing stratégiques. Les résultats montrent qu'une augmentation de la part de budget total alloué au marketing augmente la fréquence d'utilisation des outils marketing traditionnels, digitaux, informationnels et stratégiques.

Par rapport à l'externalisation des tâches marketing, il est important de comprendre quel est le lien par rapport aux caractéristiques de l'entreprise. Même s'ils restent rarement externalisés, les outils marketing informationnels le sont plus souvent par les entreprises de plus de 20 Mio de chiffre d'affaires. Les entreprises qui ont entre 5 et 9 ans semblent externaliser plus souvent les outils informationnels. Et les entreprises avec un département marketing influent externaliseront également plus facilement les outils marketing traditionnels.

Synthèse des résultats

En répondant aux questions ci-dessous, les résultats trouvés dans la partie précédente sont résumés.

Q1 : Quel est le rôle du marketing et l'importance du marketing pour les PME en Suisse romande ?

En majorité, les PME romandes sont de type marketing faible avec un faible rôle du marketing à l'interne. Alors que 38% des entreprises se situent tout de même dans la partie marketing dirigeant.

Q2 : Quelle est l'influence du département marketing sur la décision par rapport aux autres départements ?

En moyenne, le marketing est le deuxième département le plus influent après celui de la vente. Il a un rôle prépondérant quant à la publicité (45%), mais une influence plus modérée par rapports aux autres enjeux stratégiques.

Q3 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing ?

Les outils marketing digitaux sont utilisés fréquemment et les outils traditionnels le sont un peu moins. On remarque que les outils stratégiques et informationnels sont quant

à eux rarement utilisés. Les entreprises utilisent fréquemment deux types d'outils traditionnels, presque trois digitaux, et six stratégiques et informationnels.

Q4 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing traditionnels ?

Les outils marketing traditionnels assez fréquemment utilisés sont les relations publiques et la force de vente. Le sponsoring est parfois utilisé comme moyen de promotion traditionnel.

Q5 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing digitaux ?

Le site web est généralement utilisé par les PME. Les réseaux sociaux et le référencement naturel (*SEO*) sont parfois utilisés par les entreprises.

Q6 : Quelle est la fréquence d'utilisation des outils marketing informationnels et stratégiques ?

Les outils de gestion des clients (satisfaction, fidélisation, CRM) sont fréquemment utilisés. Il en va de même pour la gestion de la satisfaction des employés.

Q7 : Quelle est la fréquence d'externalisation des tâches pour les différents types de marketing ?

Bien qu'occasionnellement externalisé, le marketing digital est le plus souvent externalisé, suivi du marketing traditionnel, stratégique et informationnel.

Q8 : Quelle est l'allocation du budget marketing aux outils marketing traditionnels, digitaux, stratégiques, informationnels ?

Le marketing obtient habituellement 5% du budget total de l'entreprise. Le marketing traditionnel recueille la plus grande part du budget, suivi par le marketing digital. Les types de marketing informationnel et stratégique perçoivent souvent une part minime du budget marketing total.

Q9 : Quelle est l'influence des caractéristiques des entreprises sur les questions précédentes ?

Par rapport aux influences principales, les entreprises avec un budget marketing plus conséquent seront plus facilement de type marketing dirigeant. Ces dernières auront donc un département marketing plus influent. Les outils marketing informationnels et

stratégiques sont plus utilisés dans des entreprises de taille ou de chiffre d'affaires plus conséquents. Plus le budget marketing est élevé, plus l'utilisation des outils augmente.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Discussion des résultats

Discussion du rôle et de l'importance du marketing

L'étude initié par Simpson et Taylor (2002) apporte une nouvelle typologie pour classer les PME selon leur effort marketing et l'environnement externe. Il permet de décrire une situation donnée et fournit certaines stratégies afin d'atteindre les objectifs futurs de l'entreprise. Et l'on sait que la vente et le marketing sont cruciaux à la survie et la croissance des PME (Huang & Brown, 1999).

Pour mieux comprendre cette typologie, il paraît intéressant de faire un parallèle avec une étude similaire dans un autre pays. La figure ci-dessous compare les résultats des PME suisses (en caractères gras) par rapport à celles d'Angleterre (en caractères normaux) de l'étude de Simpson et al. (2006). On remarque une forte ressemblance de représentation des quatre catégories. Les PME romandes semblent toutefois avoir une plus grande fréquence d'entreprises avec un marketing faible.

Rôle du Marketing (Orientation Interne)	Majeur	Marketing Dominant 5% / 1%	Marketing Dirigeant 38% / 57%
	Mineur	Marketing Indépendant 8% / 6%	Marketing Faible 49% / 36%
		Mineur	Majeur
		Importance du marketing (Orientation Externe)	

Figure 8 : Comparaison du rôle et importance du marketing

Pour rappel, les entreprises avec un « Marketing Faible » sont celles pour lesquelles le contexte est rude et très compétitif et où peu d'effort et temps sont investis à des activités marketing. Des compétences en marketing sont donc requises pour maintenir leur part de marché.

En effet, Simpson et Taylor (2002) ne se sont pas arrêtés à une catégorisation des PME mais proposent trois stratégies de développement. La stratégie A est proactive,

les entreprises "Marketing indépendant" utiliseraient de nombreuses ressources pour rechercher activement un marché intéressant. La stratégie B est plus en réaction par rapport à l'environnement dans lequel elle opère ou désire opérer. Cette stratégie s'applique donc à de nombreuses PME romandes qui doivent "réagir" face à leur situation actuelle. Alors que la stratégie C semble bien plus rare et s'applique lors d'un développement proportionné du rôle et de l'importance du marketing.

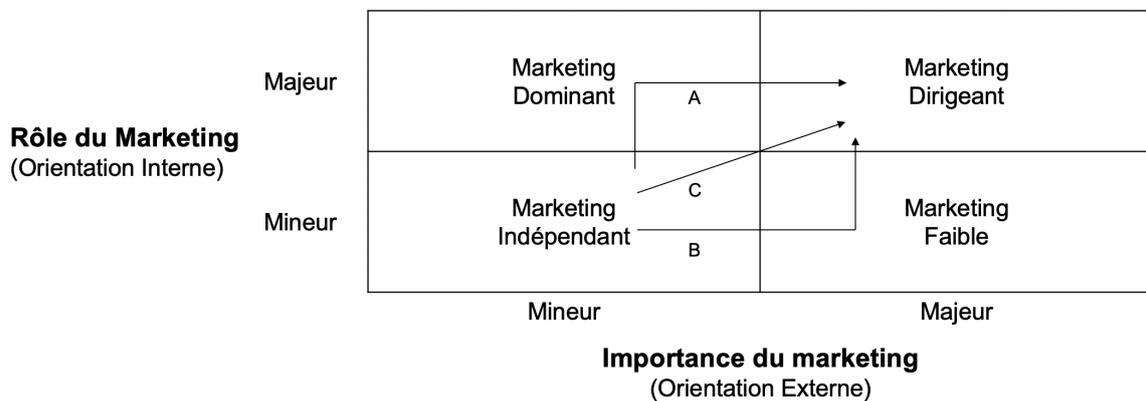


Figure 9 : Stratégies de développement

Par rapport au grand nombre de sociétés au marketing faible, il est donc important d'augmenter le temps et les efforts investis à analyser l'offre de la concurrence, élaborer des stratégies et plans marketing, réaliser des analyses de marché, etc. Ceci demande des moyens et les PME sont souvent relativement limités en termes de ressources, soit par rapport à l'argent, au temps et aux connaissances marketing (Gilmore et al., 2001).

Discussion de l'influence du marketing

Les résultats montrent que le marketing a une influence tout de même assez forte par rapport aux autres départements. Néanmoins, la vente joue un rôle assez important dans la décision par rapport à certains enjeux avec une influence majoritaire sur huit questions sur un total de neuf.

Pour rappel, les neuf enjeux stratégiques choisis sont basés sur des questions pour lesquelles habituellement plusieurs départements interagissent pour obtenir une décision (Homburg & Workman, 1999). En regardant spécifiquement par rapport à ceux-ci, on remarque que dans le domaine de la publicité, le marketing a une forte influence. Conjointement avec la vente, le marketing joue également un rôle assez fort

concernant la mesure de la satisfaction client. Alors que pour l'amélioration de la satisfaction client, le marketing a moins d'influence alors que les opérations et la recherche & développement semblent avoir plus de poids sur la décision. Il est important de noter qu'il y a une influence des cinq départements relativement bien répartie concernant l'orientation stratégique de l'entreprise. Évidemment, la R&D a une influence prononcée sur le développement de nouveaux produits. Le marketing joue un rôle minime concernant la fixation des prix par rapport à la vente et à la finance.

Pour mieux comprendre les résultats de cette étude, il est crucial de les comparer avec les résultats d'études précédentes. Homburg et Workman (1999) ont initié cette étude. Leur échantillon est composé de responsables du marketing de grandes entreprises américaines et allemandes. Alors que l'étude de Walsh et Lipinski (2009) est composée de répondants de PME de moins de 1'000 employés américaines étant les top managers des entreprises. Cette étude comprend un département supplémentaire nommé "général management" qui a été répartie proportionnellement dans les autres départements pour pouvoir comparer les résultats. Cette étude se compose de PME suisses romandes avec comme répondants les responsables du marketing ou les cadres supérieurs.

Par rapport aux autres études, on remarque une baisse de l'influence moyenne du département marketing, passant de 40% en 1999 à 27% en 2009 puis à 23% en 2020. Ceci peut être nuancé par le fait que l'échantillon est formé d'entreprises toujours plus petites. Le département marketing a toujours eu une influence forte relative aux enjeux sur la publicité. On remarque que pour Walsh et Lipinski (2009), la mesure et l'amélioration de satisfaction client sont relativement importante. Alors que dans cette étude, le marketing joue un rôle moins important relatif à l'amélioration de la satisfaction clients. Dans l'étude de Homburg et Workman (1999), le marketing garde une forte influence par rapport à la fixation des prix comparée aux deux autres études.

	Homburg et Workman	Walsh et Limpiski	Bigler
Année	1999	2009	2020
Lieu	US et DE	US	CH
Taille (nombre d'employés)	Non limité	>1'000 emp.	>500 emp.

Répondant	Responsable du marketing	Top managers	Responsable du marketing
Publicité	65	42	45
Mesure de satisfaction des clients	48	32	28
Expansion vers de nouveaux marchés géographiques	39	22	23
Amélioration de la satisfaction des clients	40	28	23
Orientation stratégique de l'entreprise	38	24	22
Développement de nouveaux produits	32	29	19
Choix des partenaires stratégiques	33	26	17
Service client et le support	31	27	16
Fixation des prix	30	18	14
Moyenne	40	27	23

Tableau 32 : Comparaison de l'influence des départements

Discussion de l'utilisation des outils marketing

Pour analyser l'utilisation des outils marketing, on va se concentrer sur les quatre types d'outils spécifiquement puis synthétiser le tout à la fin de cette section.

Par rapport aux outils marketing traditionnel, on remarque que ces outils restent assez fréquemment utilisés et qu'on leur alloue la plus grande part du budget marketing. La relation publique a un rôle important pour les PME. Les RP font usage d'un certain nombre d'outils pour l'image et la réputation de l'entreprises (Armstrong & Kotler, 2019). Les relations publiques étaient autrefois appelées "non-paid" media (Joseph et al., 2016). On les classifie donc souvent dans la catégorie "Earned" media, donc ceux qui ont été acquis. Dans le domaine des produits de grande consommations (PGC ou *FMCG* en anglais), Kitchen (1996) a remarqué une hausse significative des dépenses et de l'accent mis sur les relations publiques. La force de vente est également un outil marketing traditionnel assez fréquemment utilisé. En effet, les pratiques marketing des PME reposaient essentiellement sur les réseaux de contacts personnels (Gilmore et al., 2001; Hill & Wright, 2001). Le réseautage et le bouche-à-oreille semblent importants (Fillis, 2002; Gilmore et al., 2001; Stokes & Nelson, 2013). Dans cette même optique, on peut dire que le contact humain dans la force de vente

interne, en magasin, ou externe, commerciaux itinérants, semble important. Ceci rejoint également certains commentaires, disponibles en annexe, par rapport aux outils marketing traditionnels tels que par exemple : « Visites sur place, contact humain ! ». Le sponsoring est parfois utilisé par les PME. Comme l'explique Walliser (2003), habituellement l'objectif du sponsoring d'événements sportifs, artistiques ou autres, est la connaissance et l'image de la marque. Bien qu'il y ait peu d'études à ce sujet, le sponsoring au niveau des plus petites entreprises aurait plus un objectif de « redonner quelque chose à la communauté » (Mack, 1999). Ceci peut être expliqué par un fort ancrage local.

Pour comparer l'utilisation des outils marketing traditionnels, il est intéressant de confronter ces résultats à d'autres études. L'étude de Kitchen (1996) en Angleterre dans le domaine des PGC regarde la perception de changement d'utilisation du mix de la promotion en terme de dépenses et d'importance des différents outils. Elle montre s'il y a, à cette époque, une augmentation (↗) ou une diminution (↘) des dépenses et d'importance des différents outils marketing traditionnels. Un constat principal de cette étude est l'importance naissante des relations publiques et ceci se traduit très bien dans cette étude plus de 20 ans plus tard. Il faut aussi noter une prévision de baisse de la force de vente, mais ceci dans un domaine spécifique de la vente tel que les supermarchés. Il montre également une hausse de l'influence de la promotion en nuanciant toutefois cette tendance. En effet, bien que la promotion des ventes ait sur le court terme une influence positive sur les ventes, celle-ci pourrait avoir des effets négatifs au long terme sur l'image de marque notamment. Selon Kitchen (1996), la publicité serait également en déclin notamment dû à des coûts élevés et une baisse de la réceptivité de l'audience. Ceci se ressent également dans cette étude en 2020. D'autre part, l'étude de Huff et al. (1999) analyse notamment l'utilisation du mix de la promotion des ventes. On peut remarquer que la promotion des ventes était plus utilisée que la publicité, et qu'elle l'est toujours aujourd'hui.

	Kitchen	Huff et al.	Bigler
Année	1996	1999	2020
Lieu	UK	US	CH
Relations publiques	↗	nd.	4,58

Force de vente	↘	nd.	4,51
Sponsoring	nd.	nd.	4,04
Promotion des ventes	(↗)	5,48	3,32
Publicité	↘	4,38	2,73
Télémarketing	nd.	nd.	1,78

Tableau 33 : Comparaison de l'utilisation d'outils marketing traditionnels

On voit qu'en général, deux outils de promotion traditionnelle sont utilisés. Rowley (1998) relève également l'importance de l'utilisation d'une multitude d'outils du mix de la communication. Par exemple, une entreprise peut publier une annonce dans un journal pour annoncer son parrainage d'un certain événement.

Au sujet des outils marketing digitaux, on peut notamment noter deux constats importants. Le premier est que, de manière générale, bien que les outils digitaux soient les plus fréquemment utilisés, ils ont une part du budget marketing moindre comparé aux outils traditionnels. Dans la même optique, les trois outils marketing les plus utilisés sont le site web, les réseaux sociaux et le référencement naturel (*SEO*) sont des outils gratuits ou à moindre frais. Les entreprises remarquent l'importance du digital marketing et investissent dans ce domaine (Weinberg & Pehlivan, 2011; Zhao & Zhu, 2010). Néanmoins, il n'y a pas de formule standard sur quel investissement entreprendre (Weinberg & Pehlivan, 2011). La part moyenne du budget alloué au marketing digital, de 37%, est néanmoins plus élevée que celle de 11 à 20% de l'étude Taiminen et Karjaluoto (2015) sur des PME finlandaises. Une autre étude au Portugal signale que les dépenses en marketing digital représentent 20% du budget marketing total (Tiago & Veríssimo, 2014).

Le deuxième constat est que le marketing digital est celui qui est le plus souvent externalisé parmi les types de marketing. En moyenne, les PME externalisent occasionnellement les tâches du marketing digital. L'étude de Tiago et Veríssimo (2014) montre que 45% des entreprises questionnées sont prêtes à investir pour les employés impliqués dans le marketing digital. Dans cette étude, un directeur marketing s'indigne de l'externalisation des tâches de marketing digital : « Personnellement, je ne crois pas à l'externalisation de ce qui est stratégique. ». L'explosion d'utilisation d'internet a créé certains défis (Leeflang et al., 2014) dont un manque de talents et de

connaissances dans le domaine du marketing digital (Ghotbifar et al., 2017). Ceci pourrait être une raison de l'externalisation de ce domaine. En effet, le marché évolue rapidement, les outils digitaux changent et les entreprises ont des capacités limitées à y répondre (Day, 2011).

Par rapport à l'étude de Taiminen et Karjaluo (2015), établie sur un échantillon de petites entreprises de moins de 20 employés en Finlande, on remarque une nette hausse de l'utilisation des outils. Le pourcentage de variation est affiché sur la colonne de droite du tableau ci-dessous. Les trois outils marketing digitaux les plus utilisés restent les mêmes, soit le site web, les réseaux sociaux et le référencement naturel (SEO). La publicité en ligne est l'outil digital qui obtient la plus grande progression.

	Taiminen et Karjaluo	Bigler	Variation
Année	2015	2020	
Lieu	FIN	CH	
Taille (nombre d'employés)	>20 emp.	>500 emp.	
Site Web	3,70	5,72	↗55%
Réseaux Sociaux	2,57	4,39	↗71%
Référencement naturel (SEO)	2,58	4,25	↗65%
Newsletter	2,42	2,98	↗23%
Référencement payant (SEA)	2,51	2,93	↗17%
Publicité en ligne	1,32	2,73	↗107%
Publicité par e-mail	2,26	2,48	↗10%
Application mobile	nd.	1,88	nd.

Tableau 34 : Comparaison de l'utilisation d'outils marketing digitaux

Dans la littérature, on remarque que les réseaux sociaux permettent d'obtenir aux PME avec un budget assez restreint une meilleure connaissance de la marque et un développement d'une relation proche du client (Nobre & Silva, 2014).

Par rapport aux outils marketing stratégiques et informationnels, il semble important d'expliquer trois constats. Le premier est qu'une augmentation du nombre

d'employés, du chiffre d'affaires et du budget marketing semblent avoir une influence positive sur l'utilisation d'outils marketing stratégiques et informationnels dans les PME. En effet, de nombreuses études ont démontré que les pratiques du marketing varient selon la taille des entreprises (Coviello et al., 2000; Fillis, 2002; Gilmore et al., 2001; Reijonen, 2010). Cette variation est également par rapport à l'enclin stratégique des entreprises. En effet, les résultats de cette étude rejoignent le fait que la planification stratégique des plus petites entreprises est plutôt déstructurée (Robinson & Pearce, 1984). Ceci coïncide également avec la littérature existante qui montre que les plus grandes entreprises s'informent plus sur leur environnement comparées aux plus petites (Mohan-Neill, 1995). L'étude de Coviello et al. (2000) montre notamment que les PME utilisent en général moins de moyens pour mesurer la performance sur le marché.

Le second constat est basé sur la suggestion de Stenfors (2007), il propose d'utiliser un ensemble d'outils stratégique plutôt que de baser ses décisions sur des outils stratégiques individuellement. Ceci permet d'avoir une vision périphérique d'un sujet. En effet, les répondants montrent qu'ils utilisent un plus grand nombre d'outils stratégiques et informationnels, en moyenne presque six outils, comparé à deux outils traditionnels et presque trois outils digitaux.

Le troisième constat est que le niveau d'externalisation du marketing stratégique ou informationnel est très bas. Ceci bien que l'influence de consultants stratégiques externes soient positive pour l'entreprise (Ginsberg, 1989). Au niveau des PME, Robson et Bennett (2000) ont trouvé que les conseils externes sont bénéfiques, d'un point de vue de croissance, seulement provenant de certaines sources telles que les avocats, les fournisseurs, les clients, les amis et la famille.

Par rapport à l'étude de Rigby et Bilodeau (2018) sur les outils du management, on remarque notamment une forte variation au niveau de la gestion de la satisfaction des clients et des employés avec respectivement une utilisation plus élevée de 50% et de 62% dans cette étude. On peut aussi noter une utilisation d'outils d'analyse de données bien plus faible dans cette étude par rapport à celle menée par *Bain & Company* en 2018.

	Rigby & Bilodeau	Bigler	Variation
Année	2018	2020	
Lieu	WORLD	CH	
Gestion de la satisfaction et fidélisation des clients	3,28	4,91	↗50%
Gestion de la relation client (Customer Relationship Management)	3,88	4,90	↗26%
Gestion de la satisfaction des employés	2,86	4,62	↗62%
Définition de la mission et vision	2,92	4,36	↗49%
Veille concurrentielle (surveillance des concurrents)	nd.	4,05	nd.
Positionnement concurrentiel	nd.	4,02	nd.
Compétence distinctive	2,80	3,96	↗41%
Planification stratégique (Ex. SWOT)	3,88	3,73	↘4%
Segmentation	2,62	3,71	↗42%
Benchmarking	3,76	3,41	↘9%
Définition des objectifs stratégiques (Ex. Matrice d'Ansoff)	nd.	3,33	nd.
Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	2,74	3,29	↗ 20%
Analyse du parcours client	2,08	3,23	↗55%
Analyse de la structure concurrentielle d'un marché (Ex. 5 forces de Porter)	nd.	2,98	nd.
Analyse du portefeuille d'activités (Ex. Matrices BCG ou Mc Kinsey)	nd.	2,88	nd.
Analyse de données (Ex. Big Data)	3,52	2,60	↘26%

Tableau 35 : Comparaison de l'utilisation d'outils marketing stratégiques et informationnels

Par rapport à l'analyse de données, beaucoup de PME ne parviennent pas à mettre en œuvre un support technologique et analytique pour exploiter le potentiel des données (Ogbuokiri et al., 2015). Ils estiment donc que l'analyse de ces *Big Data* est crucial notamment comme support à la prise de décision.

Finalement, l'allocation moyenne du budget total de l'entreprise à la fonction du marketing est de presque 5%. Ceci est nettement plus bas que les 12% affichés par les entreprises américaines (Moorman, 2019).

Pour synthétiser l'utilisation des outils marketing, il est intéressant de mettre en relation le processus stratégique de Gunn et Williams (2007) et l'utilisation des différents outils marketing comme le montre la figure ci-dessous. On remarque en effet qu'il y a une utilisation assez occasionnelle d'outils stratégiques et informationnels. Ceci va dans le même sens que l'étude de Coviello et al. (2000) qui indique une planification stratégique plutôt informelle. Les PME font face à certaines limitations, notamment en termes de ressources, soit en argent, temps et connaissances marketing (Gilmore et al., 2001). Les PME utilisent donc des outils marketing opérationnels, ils les mettent en œuvre mais avec un temps limité pour l'évaluation de la situation et l'analyse stratégique des différentes options.

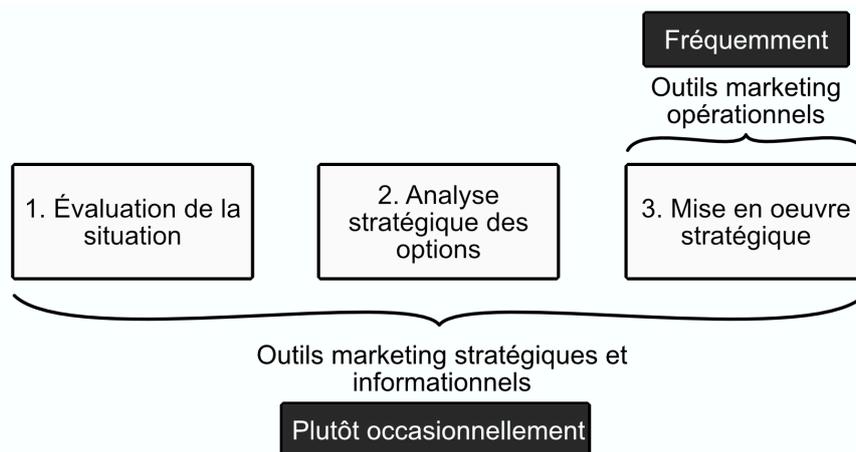


Figure 10 : Processus stratégique et utilisation d'outils marketing

Contributions théoriques et managériales

D'un point de vue académique, cette étude a permis d'enrichir la connaissance des pratiques marketing des PME romandes en appliquant certaines théories. En effet, elle se base sur l'article de Simpson et Taylor (2002) pour mieux comprendre le rôle et l'importance du marketing, sur le travail de Homburg & Workman (1999) pour connaître l'influence du département marketing et notamment sur les études de Rigby (2017) et Taiminen et Karjaluoto (2015) pour mieux saisir l'utilisation d'outils marketing. En outre, les outils marketing sont souvent étudiés séparément, par exemple Huff et al.

(1999) s'intéressent à l'utilisation de certains outils traditionnels, Taiminen et Karjaluoto (2015) aux outils digitaux ainsi que Rigby et Bilodeau (2018) par rapport aux outils stratégiques et informationnels. Cette étude s'intéresse donc à un grand ensemble d'outils marketing et permet d'obtenir une comparaison entre ceux-ci. Ceci fournit donc un bon aperçu des outils utilisés en Suisse romande.

D'un point de vue managériale, cette étude apporte un soutien décisionnel aux managers grâce à une meilleure compréhension des pratiques marketing au sein des PME. Elle suggère aux entreprises de type marketing faible de suivre une stratégie de réaction par rapport à leur situation actuelle pour un meilleur développement futur. Elle permet de mieux comprendre le rapport de force entre les différents départements et l'importance de cette collaboration pour un développement de l'entreprise. Par rapport à l'utilisation d'outils marketing, il est possible de résumer trois contributions générales en : planifier, combiner et investir.

Planifier. Les plus grandes entreprises utilisent plus d'outils stratégiques et informationnels que dans les PME. Il est important de se concentrer sur des aspects stratégiques avant d'utiliser des outils opérationnels. Les entreprises doivent donc défendre des stratégies durables et non des modes passagères (Rigby, 2017).

Combiner. On peut se poser la question de quels sont les meilleurs outils. Les plus utilisés n'indiquent pas forcément qu'ils seront bénéfiques à la stratégie de l'entreprise. Mais une chose est sûre c'est que la solution semble combiner une multitude d'outils et il paraît important que l'entreprise se les approprie. Il n'y a donc pas de recette miracle et s'il y en a une, elle est diversifiée.

Investir. Comme le mentionnent Coviello et al. (2000), les petites entreprises devraient investir, en temps, en ressources financières et en formation du personnel, pour développer le marketing à l'interne.

Limites et perspectives de recherches

Cette étude comprend trois limites majeures. Tout d'abord, cette étude se base sur des données issues de questionnaires, soit insérées par les répondants eux-mêmes. Ceci peut en effet quelque peu biaiser les résultats avec une tendance potentielle à surestimer certaines réponses pour afficher des pratiques exemplaires en termes de

marketing. La seconde limite de cette étude est qu'elle ne peut pas être généralisée à la Suisse romande. On remarque que seuls deux chambres du commerce ont généreusement accepté de partager les informations de contact d'entreprises. Ensuite, l'échantillon étant trop faible, il n'affiche pas exactement la même répartition des industries (NOGA) que celle au niveau national ou romand. Cet échantillon n'est donc pas parfaitement représentatif de la Suisse romande. Une dernière limite est que les différents outils ont peut-être parfois été mal compris par les répondants. En effet, pour des raisons de longueur du questionnaire, il n'a pas été possible de donner des définitions pour expliquer en détail les différents outils, seuls quelques exemples ont été donnés.

Cette étude ouvre la porte à de nombreuses perspectives de recherches dans l'exploration des pratiques marketing. Tout d'abord, cette étude gagnerait beaucoup à être menée de façon répétée pour suivre l'évolution des pratiques marketing des PME romandes. En effet, celles-ci pourraient être comparées pour afficher les tendances. Des études annuels sont développées par rapport aux outils managériaux (Rigby & Bilodeau, 2018) et de manière semestrielle pour prédire le futur du marché dans les CMO Survey (Moorman, 2019). Une seconde piste de recherche serait de prendre en considération et d'inclure les outils supplémentaires mentionnés, ceux-ci sont disponibles en annexe. Dans la même optique, il pourrait être intéressant d'analyser l'utilisation particulière d'un outil, tel que par exemple pour la gestion de la relation client (*CRM, Customer Relationship Management*), les entreprises utilisent-elles Salesforce, HubSpot, Zoho ou Creatio ? Les PME utilisent des sites web, il est également intéressant de savoir si ceux-ci comportent une boutique en ligne ou non, un blog ou non, un support en ligne. Une troisième perspective de recherche serait d'incorporer la notion de satisfaction par rapport à l'utilisation des outils comme l'étude de Rigby et Bilodeau (2018). Dans la même optique, il serait intéressant de regarder le lien entre l'utilisation de l'outil et l'efficacité perçue de cette utilisation (Huff et al., 1999) ou encore par rapport à la valeur de l'outil (Jarzabkowski et al., 2011). Un dernier aspect qui nécessiterait une étude serait de mieux comprendre ce qui influence l'utilisation d'outils marketing selon ces quatre facteurs : la concurrence, l'inertie, les objectifs à court terme et à long terme.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de master a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais exprimer ma reconnaissance.

Tout d'abord, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance à mon Professeur Dr Olivier Furrer pour sa disponibilité, son encadrement et ses judicieux conseils.

La réalisation de cette étude aurait été impossible sans le soutien de la Chambre du commerce de Fribourg (CCIF) et notamment Philippe Gummy, ainsi que l'aide de la Chambre d'économie publique du Jura bernois (CEP) et de son directeur Patrick Linder. J'adresse également mes sincères remerciements à toutes les PME qui ont pris de leur temps pour participer à mon étude.

Je voudrais également adresser toute ma reconnaissance à Dre Jie Yu Kerguignas de la Chaire de Marketing de Fribourg et Adrien Perriard, directeur adjoint de CISEL Informatique SA, pour avoir pris le temps de discuter de mon sujet et partagé leurs connaissances.

Je tiens également à remercier Claire, Olivier, Luc et Yannick pour leur précieuse aide pour l'envoi des questionnaires.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à ma famille pour leurs encouragements, leur soutien constant et la relecture.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity. *Capitalizing on the value of a brand name*.
- Afonina, I. A. (2011). *Strategic management tools usage*. 5.
- Ahra, A. (2019). *Digitalisation marketing des PME suisses romandes*. Université de Fribourg.
- Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *The Service Industries Journal*, 35(11-12), 655-669.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062884>
- Amalbert, M.-N. (1987). *Economie d'entreprise*. Sirey.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2019). *Principes de marketing* (14e édition.). Pearson.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (2003). *Marketing Orientation and Company Performance Industrial vs. Consumer Goods Co.*
- Baynast, A. de. (2017). *Mercator : Tout le marketing à l'ère digitale !* (12e éd.). Dunod.
- Bennett, D. A. (2001). How can I deal with missing data in my study? *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 25(5), 464-469.
- Berners-Lee, T. J. (1992). The world-wide web. *Computer networks and ISDN systems*, 25(4-5), 454–459.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00229.x>
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing : A Systematic Literature Review: SMEs and Marketing. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>

- Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G., & Taylor, D. (2003). *Marketing as a Determinant of Long-Run Competitive Success in Medium-Sized U.K. Manufacturing Firms*. 14.
- Brooksbank, R., Kirby, D., & Wright, G. (1992). Marketing and company performance : An examination of medium sized manufacturing firms in Britain. *Small Business Economics*, 4(3), 221-236. <https://doi.org/10.1007/BF00389477>
- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach). *European journal of marketing*, 24(11), 8–51.
- Carson, D., & Cromie, S. (1989). Marketing planning in small enterprises : A model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 33–49.
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000a). Marketing at the Interface : Not 'What' but 'How'. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 1-7. <https://doi.org/10.1080/10696679.2000.11501863>
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000b). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98. <https://doi.org/10.2307/258215>
- Chaffey, D. (2019). *Digital marketing* (Seventh edition.). Pearson.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). *Marketing research : Methodological foundations*. Dryden Press New York.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage : A comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417-427. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199711\)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9)
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 523-545. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00035-4)

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Culkin, N., & Smith, D. (2000). An emotional business : A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 145-157.
<https://doi.org/10.1108/13522750010333898>
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Design Week. (2011). SME MARKETING: Small but nimble. *Design Week (Online Edition)*, 19.
- Deutskens, E., De Ruyter, K., Wetzels, M., & Oosterveld, P. (2004). Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys : An Experimental Study. *Marketing Letters*, 15(1), 21-36. JSTOR.
- Dibb, S. (2019). *Marketing : Concepts and strategies* (8th edition.). Cengage Learning.
- Dong, Y., & Peng, C.-Y. J. (2013). Principled missing data methods for researchers. *SpringerPlus*, 2. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-2-222>
- Etree, A. (2019). *Types of Marketing Tools*. <https://smallbusiness.chron.com/types-marketing-tools-61742.html>
- Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2009). Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters : An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 281-291. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0041-2>
- Fillis, I. (2002). *Small Firm Marketing Theory and Practice : Insights From The Outside*. <https://doi.org/10.1108/14715200280001469>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Möller, T., & Brettel, M. (2015). How Entrepreneurial Firms Profit from Pricing Capabilities : An Examination of Technology–Based Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1111-1136.
<https://doi.org/10.1111/etap.12098>

- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises : An Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49-62.
<https://doi.org/10.1002/jsc.607>
- Ghotbifar, F., Marjani, M. R., & Ramazani, A. (2017). Identifying and assessing the factors affecting skill gap in digital marketing in communication industry companies. *Independent Journal of Management & Production*, 8(1), 1-14.
<https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.507>
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
<https://doi.org/10.1108/02634500110363583>
- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A., & Cummins, D. (1999). Added value : A qualitative assessment of SME marketing. *Irish marketing review*, 12(1), 27–35.
- Gilmore, A., Gallagher, D., & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs : Operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234-247.
<https://doi.org/10.1108/09555340710746482>
- Ginsberg, A. (1989). Assessing the Effectiveness of Strategy Consultants. *Group & Organization Studies*, 14(3), 281-298.
<https://doi.org/10.1177/105960118901400305>
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales*.
<https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>
- Grünig, R. (2015). *Procédé de planification stratégique : Analyses, options, projets*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools : An empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201-216.
<https://doi.org/10.1002/jsc.799>
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence Based Nursing*, 18(3), 66-67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>

- Hill, J., & Wright, L. T. (2001). A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006111>
- Homburg, C., & Workman, J. P. (1999). *Marketing's Influence within the Firm*. 17.
- Huang, X., & Brown, A. (1999). An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*.
<https://link.galegroup.com/apps/doc/A58724791/AONE?sid=lms>
- Huff, L. C., Alden, D. L., & Tietje, B. C. (1999). Managing the Sales Promotion Mix : Brand Managers' Response to Sales Promotions. *Journal of Promotion Management*, 5(1), 77-89. https://doi.org/10.1300/J057v05n01_06
- IBM. (2014, octobre 24). *Replace Missing Values*.
www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/sslvmb_24.0.0/spss/base/idh_rmvx.html
- Ingenbleek, P. T., & Van der Lans, I. A. (2013). Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*.
- Janssens-Umflat, M. (2007). *Marketing : E-business, e-marketing, cyber-marketing*. De Boeck.
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? *British Journal of Management*, 21(1), 28-43. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00665.x>
- Jarzabkowski, P., Giulietti, M., Oliveira, B., & Amoo, N. (2011). *Use or value ? Practical adoption of strategy tools in different stages of the strategy process*.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. JSTOR.
<https://doi.org/10.2307/1251854>
- Joly, B. (2009). Présentation du marketing. *Le point sur... Marketing*, 7-17.
- Joseph, O., Iyiola, O., & Mayowa, G. (2016). *Public relations : Pathway for the entrepreneur to achieve enduring client-customer relationship. Evidence from three Nigerian SMEs*. 8.

- Karjaluoto, H., & Huhtamäki, M. (2010). The Role of Electronic Channels in Micro-Sized Brick-and-Mortar Firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 17-38. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593471>
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359–385.
- Kinsey, J. (1987). Marketing and the Small Manufacturing Firm in Scotland : Findings of a Pilot Survey. *Journal of Small Business Management*, 25(2), 18.
- Kitchen, P. J. (1996). Public relations in the promotional mix : A three-phase analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(2), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02634509610110741>
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy : The SME under globalization. *Journal of international marketing*, 8(2), 12–32.
- Kongsved, S. M., Basnov, M., Holm-Christensen, K., & Hjollund, N. H. (2007). Response Rate and Completeness of Questionnaires : A Randomized Study of Internet Versus Paper-and-Pencil Versions. *Journal of Medical Internet Research*, 9(3), e25. <https://doi.org/10.2196/jmir.9.3.e25>
- Kotler, P. (2015). *Marketing management* (15e éd.). Pearson.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0 : Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers*. Harpers.
- Lindberg, R. A., & Cohn, T. (1972). *How Management is Different in Small Companies : An AMA management briefing*.
- Lovett, F. (2006). Rational Choice Theory and Explanation. *Rationality and Society*, 18(2), 237-272. <https://doi.org/10.1177/1043463106060155>
- Mack, R. W. (1999). Event sponsorship : An exploratory study of small business objectives, practices, and perceptions. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 25.
- Market Business News. (2019). What are marketing tools? Definition and examples. *Market Business News*. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/marketing-tools/>
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing : An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial marketing management*, 40(7), 1153–1159.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Mohan-Neill, S. I. (1995). The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 10.
- Moorman, C. (2019). *CMO Survey* (p. 73). <https://cmosurvey.org/results/august-2019/>
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs : Criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1251757>

- Nasco, S. A., Toledo, E. G., & Mykytyn, P. P. (2008). Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs. *Journal of Business Research*, 61(6), 697-705.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.047>
- Nobre, H., & Silva, D. (2014). Social network marketing strategy and SME strategy benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138–151.
- Nwankwo, S., & Gbadamosi, T. (2010). *Entrepreneurship Marketing : Principles and Practice of SME Marketing*. Routledge.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
<https://doi.org/10.1108/03090560910923238>
- Office fédéral de la statistique. (2008). *Nomenclature générale des activités économiques—NOGA*. <https://www.kubb-tool.bfs.admin.ch/fr>
- Office fédéral de la statistique. (2019, novembre 29). *Statistique des groupes d'entreprises*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/stagre.html>
- Ogbuokiri, B., Udanor, C., & Agu, M. (2015). Implementing big data analytics for small and medium enterprise (SME) regional growth. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 17(6), 35–43.
- Pacitto, J.-C., & Julien, P.-A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 77. <https://doi.org/10.7202/1008502ar>
- Pefanis Schlee, R., & Harich, K. R. (2010). Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352. <https://doi.org/10.1177/0273475310380881>
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48–67.
- Pettigrew, D. (2000). *Marketing* (4e éd.). Chenelière/McGraw-Hill.

- Pidun, U., Rubner, H., Krühler, M., Untiedt, R., The Boston Consulting Group, & Nippa, M. (2011). Corporate Portfolio Management : Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(1), 63-76.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2011.00315.x>
- Portail PME. (2019). *Chiffres sur les PME : Entreprises et emplois*.
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html>
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximise scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4).
<https://doi.org/10.4102/sajip.v30i4.168>
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279-293.
<https://doi.org/10.1108/14626001011041274>
- Reza Kiani, G. (1998). Marketing opportunities in the digital world. *Internet Research*, 8(2), 185-194. <https://doi.org/10.1108/10662249810211656>
- Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques : A Survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160. <https://doi.org/10.2307/41166079>
- Rigby, D. (2003). Management tools survey 2003 : Usage up as companies strive to make headway in tough times. *Strategy & Leadership*, 31(5), 4-11.
<https://doi.org/10.1108/10878570310492005>
- Rigby, D. (2017). *Management Tools—Executive Guide*. 68.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2005). The Bain 2005 management tool survey. *Strategy & Leadership*, 33(4), 4-12. <https://doi.org/10.1108/10878570510607997>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy & Leadership*, 35(5), 9-16.
<https://doi.org/10.1108/10878570710819161>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management tools & trends 2015. *London: Bain & Company*.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools and Trends 2017*.

- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *The Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
<https://doi.org/10.2307/258239>
- Robson, P. J. A., & Bennett, R. J. (2000). *SME Growth : The Relationship with Business Advice and External Collaboration*. 16.
- Rowley, J. (1998). Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library Review*, 47(8), 383-387.
<https://doi.org/10.1108/00242539810239543>
- Samouel, P. (2007). Does time impact relational norms in bilateral exchange? The small business case. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 136-143. <https://doi.org/10.1108/14626000710727944>
- Schaupp, L. C., & Bélanger, F. (2013). The Value of Social Media for Small Businesses. *Journal of Information Systems*, 28(1), 187-207.
<https://doi.org/10.2308/isys-50674>
- Shiu, E., & Walker, D. (2007). New product market visioning in small enterprises : A preliminary empirical study within the Central Technology Belt in England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 81-92.
<https://doi.org/10.1108/14626000710727908>
- Siau, K. L., & Yang, Y. (2017). *Impact of Artificial Intelligence, Robotics, and Machine Learning on Sales and Marketing*. 2.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of bounded rationality. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., & Frecknall-Hughes, J. (2006). Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(6), 361-387.
<https://doi.org/10.1108/13552550610710153>
- Simpson, M., & Taylor, N. (2002). The role and relevance of marketing in SMEs : Towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 370-382. <https://doi.org/10.1108/14626000210450559>

- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). *Strategy development by SMEs for competitiveness : A review*.
<https://doi.org/info:doi/10.1108/14635770810903132>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Stenfors, S. (2007). *Strategy tools and strategy toys : Management tools in strategy work*. Helsinki School of Economics.
- Stokes, D., & Nelson, C. (2013). Word of mouth to word of mouse : Social media and the entrepreneur. *Entrepreneurial Marketing, Global Perspectives. Emerald, Bingley*, 243–258.
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Tanev, S., & Bailetti, T. (2008). Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803.
<https://doi.org/10.1108/03090560810877150>
- Tang, Y., Wang, P., & Zhang, Y. (2007). Marketing and business performance of construction SMEs in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(2), 118-125. <https://doi.org/10.1108/08858620710730230>
- Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue Congolaise de Gestion, Numéro 24(2)*, 63-92.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media : Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Todor, R. D. (2016). *Blending traditional and digital marketing*. 6.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion Paris.
- Tzaud, P., & Girardin, F. (2016). *PME et entreprises familiales romandes : Tendances 2016*. 44.

- Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy : Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Verhees, F. J. H. M., Meulenberg, M. T. G., & Pennings, J. M. E. (2010). Performance expectations of small firms considering radical product innovation. *Journal of Business Research*, 63(7), 772-777. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.006>
- Vinerean, S., & Opreana, A. (2015). *A New Development in Online Marketing : Introducing Digital Inbound Marketing*. 6.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research : Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5-40. <https://doi.org/10.1080/02650487.2003.11072838>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321. JSTOR.
- Walsh, M. F., & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569-585. <https://doi.org/10.1108/14626000911000929>
- Wamba, S. F., & Chatfield, A. T. (2009). A contingency model for creating value from RFID supply chain network projects in logistics and manufacturing environments. *European Journal of Information Systems*, 18(6), 615-636. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.44>
- Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social spending : Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.008>
- Welte, J. (2019). *Structure des PME suisses en 2017* (Office fédéral de la statistique, Éd.).
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing : For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>

- Wierenga, B. (2010). Marketing and Artificial Intelligence : Great Opportunities, Reluctant Partners. In J. Casillas & F. J. Martínez-López (Éds.), *Marketing Intelligent Systems Using Soft Computing* (Vol. 258, p. 1-8). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15606-9_1
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92-125. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>
- Yergeau, E., & Poirier, M. (2013). *SPSS à l'UdeS*. <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/>
- Zhao, L., & Zhu, J. (2010). Internet marketing budget allocation : From practitioner's perspective. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 9(05), 779–797.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Faculté des sciences économiques et
sociales et du management
Département des Sciences du Management
Chaire de Marketing
Prof. Dr. Olivier Furrer
Bd. de Pérolles 90
CH-1700 Fribourg

«Nom_1ere_ligne»
«Adresse_Postale_2»
«Adresse_Postale_3»
«NPA» «Ville»



État des pratiques marketing des PME suisses romandes

Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un travail de Master réalisé au sein de l'Université de Fribourg. Il a pour objectif de récolter des données pour apporter une meilleure vision de l'état des pratiques marketing des PME suisses romandes.

Les données sont recueillies de manière anonyme. Le temps de réponse est d'environ 12 minutes. Il est vivement recommandé de remplir le questionnaire jusqu'à la fin afin de fournir des données de qualité.

Ce questionnaire s'adresse à toutes personnes de l'entreprise ayant connaissance des pratiques marketing de son entreprise. De préférence, il s'agirait du responsable du marketing ou d'un cadre supérieur.

Si vous en manifestez l'intérêt, cette étude et ses recommandations managériales vous seront transmises d'ici trois mois.

Merci d'avance pour votre participation.

Chercheur - Romain Bigler

Superviseur - Prof. Dr. Olivier Furrer

Votre avantage
Meilleure compréhension de votre entreprise

But
Travail de Master

Durée
12 minutes

Prière d'enlever cette page du questionnaire pour assurer l'anonymat de votre réponse.

Section 1 : Rôle du marketing

Q1.1 : Quel temps et effort sont investis à :

	Aucun		Moyen			Beaucoup	
Préparer des business plans	<input type="radio"/>						
Élaborer des stratégies et des plans marketing	<input type="radio"/>						
Préparer les activités de communication/promotion externe	<input type="radio"/>						
Tenir à jour la base de données sur les clients et les marchés	<input type="radio"/>						
Analyser l'offre de la concurrence	<input type="radio"/>						
Évaluer la performance des stratégies et des plans marketing	<input type="radio"/>						
Réalisation d'analyses du marché	<input type="radio"/>						

Q1.2 : Veuillez préciser votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Nous avons des affaires garanties dans un marché stable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nous essayons de survivre face à la concurrence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entrée de nouveaux concurrents est relativement facile sur notre marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos fournisseurs ont peu de clients et comptent beaucoup sur nos activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos clients ont un choix limité de fournisseurs et comptent sur nos activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le marketing est important pour l'expansion et la croissance de notre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, nous aimerions une plus grande pénétration du marché avec nos produits existants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, nous aimerions augmenter notre part de marché avec nos produits existants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, nous aimerions développer de nouveaux produits pour le marché actuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Section 2 : Influence du marketing

Q2.1 : Veuillez préciser à quel pourcentage les cinq départements (marketing, vente, R&D, opérations et finance) influencent la décision par rapport aux différents éléments :

Le total de la ligne est de 100%. Si un département n'existe pas dans votre entreprise, allouez 0% à celui-ci.

	Marketing	Vente	R&D	Opérations	Finance	Total
<i>Exemple</i>	<u>30</u> %	<u>20</u> %	<u>20</u> %	<u>0</u> %	<u>30</u> %	<u>100</u> %
La fixation des prix	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
La publicité	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
La mesure de satisfaction des clients	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
L'amélioration de la satisfaction des clients	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
Le service client et le support	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
L'orientation stratégique de l'entreprise	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
L'expansion vers de nouveaux marchés géographiques	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
Le choix de partenaires stratégiques	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %
Le développement de nouveaux produits	___%	___%	___%	___%	___%	<u>100</u> %

Section 3 : Utilisation des outils

Introduction théorique

Dans cette section, l'étude s'intéresse aux différents outils marketing utilisés par l'entreprise. Les outils marketing sont des outils que les entreprises utilisent pour développer et promouvoir leurs produits et services. Des synonymes peuvent être des "moyens", "techniques" ou "méthodes".

Cette étude référence quatre types d'outils marketing :

Traditionnels : les moyens de communication n'utilisant pas la technologie
Ex : Publicité, relations publiques, promotions des ventes, etc.

Digitaux : les moyens de communication digitaux
Ex : Publicité en ligne, réseaux sociaux, site web, etc.

Informationnels : analyse de l'environnement
Ex : Analyse des données (ex. Big Data), cinq forces de Porter, etc.

Stratégiques : analyse et déploiement stratégique
Ex : Définition de la mission et vision, SWOT, matrice BCG, etc.

Q3.1 : Veuillez préciser la fréquence d'utilisation dans votre entreprise des outils traditionnels suivants :

	Jamais	Rarement	Occasion- nellement	Parfois	Fréquemment	Généralement	Toujours	Je ne sais pas
Publicité (<i>Ex. TV, radio, etc.</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotion des ventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations publiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Force de ventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Télémarketing (<i>Téléphone</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3.2 : Quels autres outils traditionnels non-mentionnés ci-dessus utilisez-vous ?

Q3.3 : Veuillez préciser la fréquence d'utilisation dans votre entreprise des outils digitaux suivants :

	Jamais	Rarement	Occasion- nellement	Parfois	Fréquemment	Généralement	Toujours	Je ne sais pas
Site Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Référencement naturel (SEO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Référencement payant (SEA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réseaux sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicité en ligne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicité par e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Application mobile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3.4 : Quels autres outils digitaux non-mentionnés ci-dessus utilisez-vous ?

Q3.5 : Veuillez préciser la fréquence d'utilisation dans votre entreprise des outils stratégiques et informationnels suivants :

	Jamais	Rarement	Occasion- nellement	Parfois	Fréquemment	Généralement	Toujours	Je ne sais pas
Définition de la mission et vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse du portefeuille d'activités (Ex. Matrices BCG ou Mc Kinsey)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Définition des objectifs stratégiques (Ex. Matrice d'Ansoff)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse de la structure concurrentielle d'un marché (Ex. 5 forces de Porter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification stratégique (Ex. SWOT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veille concurrentielle (surveillance des concurrents)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétence distinctive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la relation client (Customer Relationship Management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la satisfaction et fidélisation des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la satisfaction des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segmentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positionnement concurrentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse du parcours client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse des données (Ex. Big Data)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3.6 : Quels autres outils stratégiques ou informationnels non-mentionnés ci-dessus utilisez-vous ?

Q3.7 : Veuillez préciser la fréquence d'utilisation des outils suivants :

Utilisation des outils :	Jamais	Rarement	Occasion-nellement	Parfois	Fréquemment	Généralement	Toujours
Traditionnels	<input type="radio"/>						
Digitaux	<input type="radio"/>						
Informationnels	<input type="radio"/>						
Stratégiques	<input type="radio"/>						

Q3.8 : Veuillez préciser la fréquence d'externalisation des tâches pour les types de marketing suivants :

Externalisation : "outsourcing" des activités vers un partenaire externe ou faire appel à des consultants externes. Les partenaires externes peuvent par exemple être une agence de communication ou encore une agence spécialisée en études de marchés.

Externalisation des tâches du marketing :	Jamais	Rarement	Occasion-nellement	Parfois	Fréquemment	Généralement	Toujours
Traditionnel	<input type="radio"/>						
Digital	<input type="radio"/>						
Informationnel	<input type="radio"/>						
Stratégique	<input type="radio"/>						

Q3.9 : Veuillez préciser le pourcentage d'allocation du budget total de l'entreprise à la fonction marketing :

Le marketing a _____% du budget total de l'entreprise.

Q3.10 : Veuillez préciser le pourcentage d'allocation du budget marketing aux différents types de marketing :

Marketing traditionnel	_____%
Marketing digital	_____%
Marketing informationnel	_____%
Marketing stratégique	_____%
Total	<u>100</u> %

Section 4 : Caractéristiques

Nous tenons à vous rappeler que toutes données recueillies seront traitées de manière anonyme.

Q4.1 : Quel est votre fonction au sein de l'entreprise ?

- Chief Marketing Officer (CMO)
 Chief Executive Officer (CEO)
 Chief Financial Officer (CFO)
 Chef de département
 Administrateur
 Autre _____

Q4.2 : Combien y a-t-il de collaborateurs au sein de l'entreprise ?

- 1 à 9
 10 à 49
 50 à 149
 150 à 249
 Plus de 250

Q4.3 : Dans quel domaine de l'industrie se situe votre entreprise ? (Un seul choix possible)

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Agriculture, sylviculture et pêche | <input type="radio"/> Industries extractives | <input type="radio"/> Industrie manufacturière |
| <input type="radio"/> Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné | <input type="radio"/> Production et distribution d'eau ; assainissement et gestion des déchets | <input type="radio"/> Construction |
| <input type="radio"/> Commerce ; Réparation d'automobiles et de motocycles | <input type="radio"/> Transports et entreposage | <input type="radio"/> Hébergement et restauration |
| <input type="radio"/> Information et communication | <input type="radio"/> Activités financières et d'assurance | <input type="radio"/> Activités immobilières |
| <input type="radio"/> Activités spécialisées, scientifiques et techniques | <input type="radio"/> Activités de services administratifs et de soutien | <input type="radio"/> Administration publique |
| <input type="radio"/> Enseignement | <input type="radio"/> Santé humaine et action sociale | <input type="radio"/> Arts, spectacles et activités récréatives |
| <input type="radio"/> Autres activités de services | <input type="radio"/> Activités des ménages en tant qu'employeurs | <input type="radio"/> Activités extra-territoriales |

Q4.4 : Dans quel canton se trouve le siège de l'entreprise ?

- BE
 FR
 GE
 JU
 NE
 VD
 VS
 Autre _____

Q4.5 : Quel est votre principal type de client ?

- Consommateurs
 Entreprises
 Gouvernements
 Administrations Publiques

Q4.6 : Quel est le chiffre d'affaires annuel (en CHF) de l'entreprise ?

- Moins de 1 Mio De 1 Mio à 10 Mio De plus de 10 Mio à 20 Mio
 De plus de 20 Mio à 50 Mio De plus de 50 Mio à 100 Mio Plus de 100 Mio

Q4.7 : Depuis combien d'années l'entreprise existe-t-elle ?

- Moins de 5 ans Entre 5 et 9 ans Entre 10 et 29 ans
 Entre 30 et 50 ans Plus de 50 ans

Q4.8 : Est-ce que vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude ?

Si oui, veuillez joindre votre carte de visite au questionnaire. Celle-ci sera ensuite séparée du questionnaire pour assurer l'anonymat de votre réponse.

Vous pouvez également envoyer un email à romain.bigler@unifr.ch.

Un grand merci pour votre réponse !

Annexe 2 : Courrier électronique de rappel



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Rappel : Étude de l'Université de Fribourg

Une étude de l'Université de Fribourg pour apporter une meilleure compréhension de "l'état des pratiques marketing des PME" vous a été envoyée en début de semaine. Nous espérons que vous ayez accusé bonne réception de ce courrier postal et nous vous serions très reconnaissant si vous preniez un peu de votre précieux temps pour y répondre.

Si vous avez relativement peu ou pas de pratiques marketing dans votre entreprise, ceci représente également une information importante et nous vous invitons également à répondre au questionnaire.

Nous vous rappelons que les données sont recueillies et traitées de manière anonyme.

[Questionnaire](#)

Avantage de participation

En participant à cette étude d'environ 12 minutes, nous nous engageons, si vous le désirez, à vous envoyer d'ici trois mois cette étude et ses recommandations managériales. Répondre à ce questionnaire vous permet également d'avoir une meilleure compréhension de votre entreprise.

Merci de votre participation,

La chaire de marketing de l'Université de Fribourg et Romain Bigler



Université de Fribourg

Copyright © 2020 Université de Fribourg, All rights reserved.

Données issues de la CCIF

Our mailing address is:

Université de Fribourg
Bd. de Pérolles 90
Fribourg 1700
Switzerland

Add us to your address book

Want to change how you receive these emails?

You can update your preferences or unsubscribe from this list.

Annexe 3 : Classification NOGA

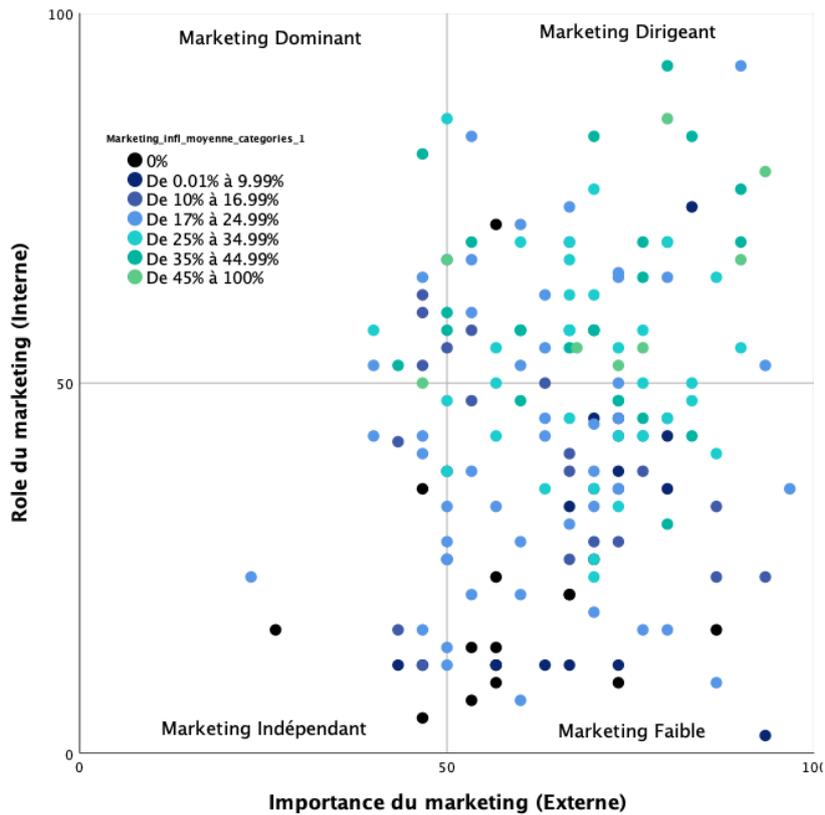
Classification de la NOGA avec division et séparation entre secteurs primaire, secondaire et tertiaire (Office fédéral de la statistique, 2008).

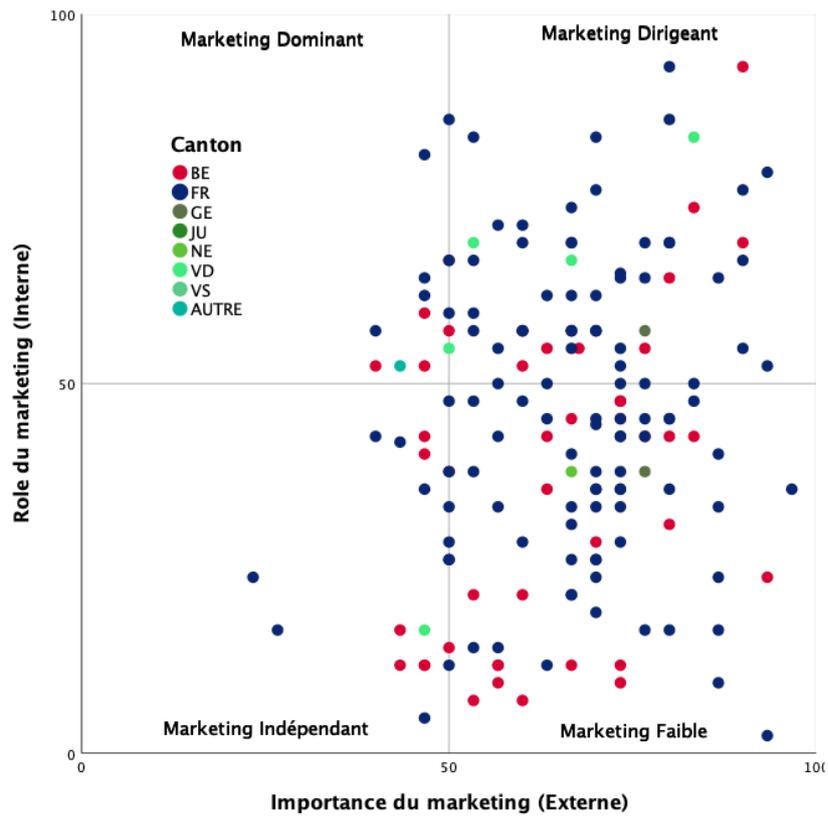
Section	Intitulé	Division	Intitulé
A	AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE	01	Culture et production animale, chasse et services annexes
		02	Sylviculture et exploitation forestière
		03	Pêche et aquaculture
B	INDUSTRIES EXTRACTIVES	05	Extraction de houille et de lignite
		06	Extraction d'hydrocarbures
		07	Extraction de minerais métalliques
		08	Autres industries extractives
		09	Services de soutien aux industries extractives
		10	Industries alimentaires
		11	Fabrication de boissons
		12	Fabrication de produits à base de tabac
		13	Fabrication de textiles
C	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	14	Industrie de l'habillement
		15	Industrie du cuir et de la chaussure
		16	Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles; fabrication d'articles en vannerie et sparterie
		17	Industrie du papier et du carton
		18	Imprimerie et reproduction d'enregistrements
		19	Cokéfaction et raffinage
		20	Industrie chimique
		21	Industrie pharmaceutique
		22	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
		23	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
		24	Métallurgie
		25	Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements
		26	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
		27	Fabrication d'équipements électriques
		28	Fabrication de machines et équipements n.c.a.
		29	Industrie automobile
30	Fabrication d'autres matériels de transport		
31	Fabrication de meubles		
32	Autres industries manufacturières		
33	Réparation et installation de machines et d'équipements		
D	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ	35	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
E	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU; ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DEPOLLUTION	36	Captage, traitement et distribution d'eau
		37	Collecte et traitement des eaux usées
		38	Collecte, traitement et élimination des déchets; récupération
		39	Dépollution et autres services de gestion des déchets
F	CONSTRUCTION	41	Construction de bâtiments
		42	Génie civil
		43	Travaux de construction spécialisés

G	COMMERCE; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES	45	Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles
		46	Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles
		47	Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles
H	TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	49	Transports terrestres et transport par conduites
		50	Transports par eau
		51	Transports aériens
		52	Entreposage et services auxiliaires des transports
		53	Activités de poste et de courrier
I	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	55	Hébergement
		56	Restauration
J	INFORMATION ET COMMUNICATION	58	Édition
		59	Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision; enregistrement sonore et édition musicale
		60	Programmation et diffusion
		61	Télécommunications
		62	Programmation, conseil et autres activités informatiques
		63	Services d'information
K	ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE	64	Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite
		65	Assurance
		66	Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance
L	ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES	68	Activités immobilières
M	ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	69	Activités juridiques et comptables
		70	Activités des sièges sociaux; conseil de gestion
		71	Activités d'architecture et d'ingénierie; activités de contrôle et analyses techniques
		72	Recherche-développement scientifique
		73	Publicité et études de marché
		74	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques
		75	Activités vétérinaires
N	ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN	77	Activités de location et location-bail
		78	Activités liées à l'emploi
		79	Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes
		80	Enquêtes et sécurité
		81	Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager
		82	Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises
O	ADMINISTRATION PUBLIQUE	84	Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire
P	ENSEIGNEMENT	85	Enseignement
Q	SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE	86	Activités pour la santé humaine
		87	Hébergement médico-social et social
		88	Action sociale sans hébergement
R	ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES	90	Activités créatives, artistiques et de spectacle
		91	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles
		92	Organisation de jeux de hasard et d'argent
		93	Activités sportives, récréatives et de loisirs

S	AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES	94	Activités des organisations associatives
		95	Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques
		96	Autres services personnels
T	ACTIVITÉS DES MÉNAGES EN TANT QU'EMPLOYEURS; ACTIVITÉS INDIFFÉRENCIÉES DES MÉNAGES EN TANT QUE PRODUCTEURS DE BIENS ET SERVICES POUR USAGE PROPRE	97	Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique
		98	Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre
U	ACTIVITÉS EXTRA TERRITORIALES	99	Activités des organisations et organismes extraterritoriaux

Annexe 4 : Rôle et importance du marketing





Annexe 5 : Graphiques de l'utilisation d'outils marketing

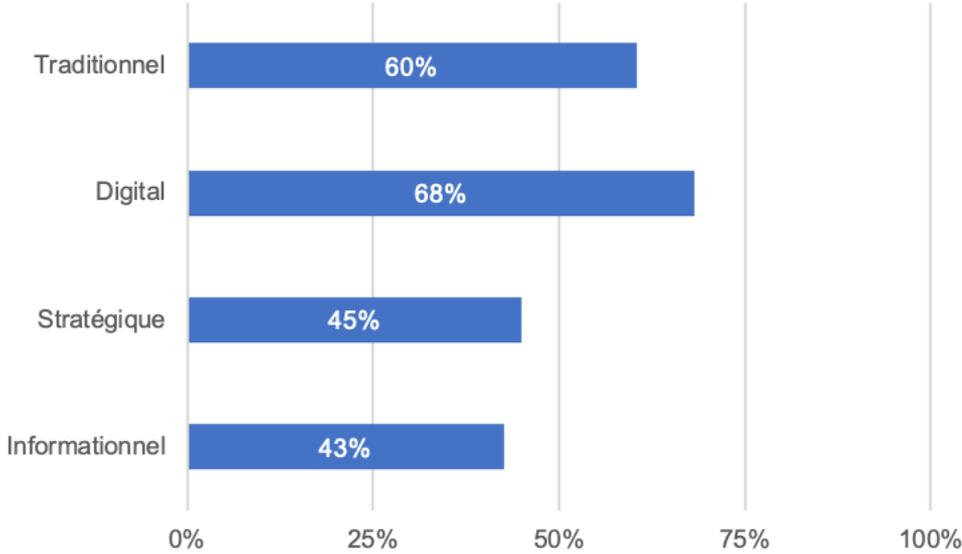


Figure 11 : Utilisation générale d'outils marketing

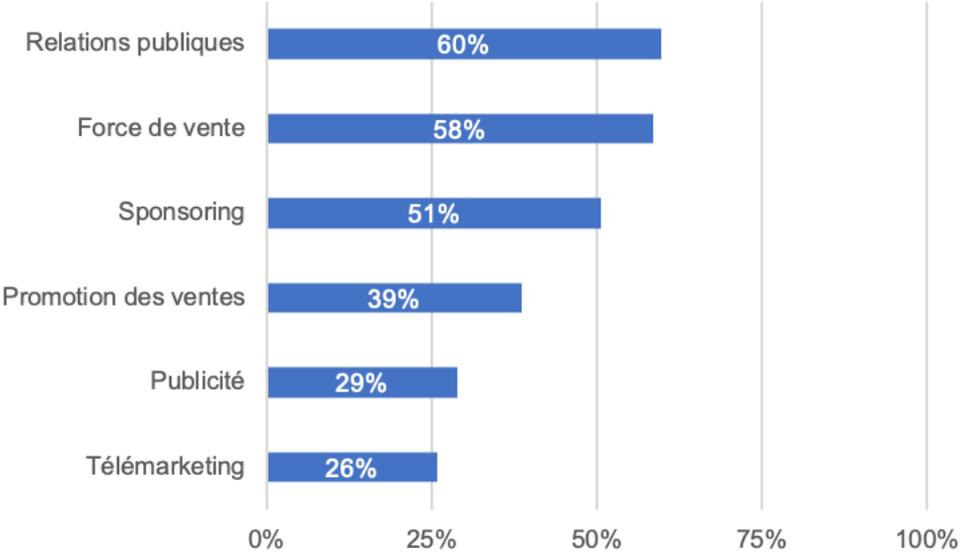


Figure 12 : Utilisation d'outils marketing traditionnels

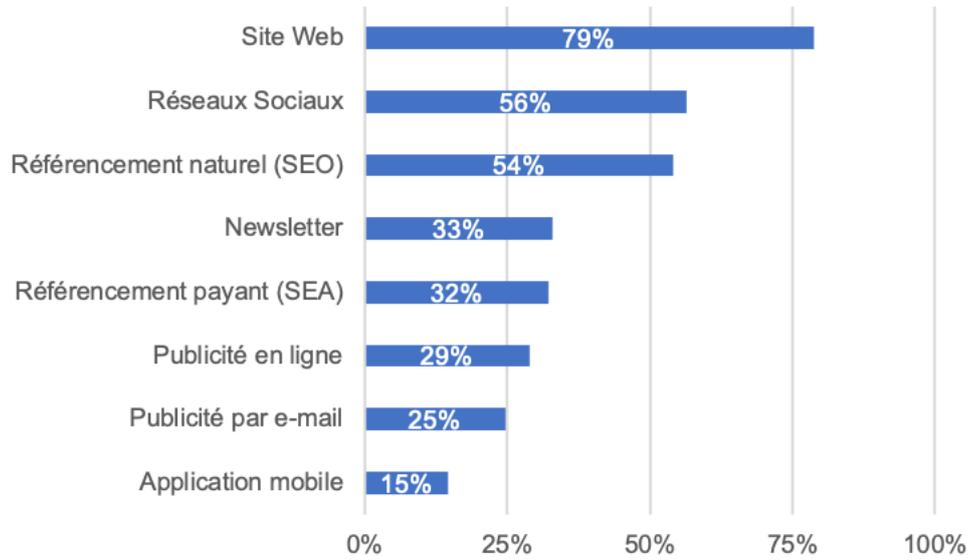


Figure 13 : Utilisation d'outils marketing digitaux



Figure 14 : Utilisation d'outils marketing stratégiques et informationnels

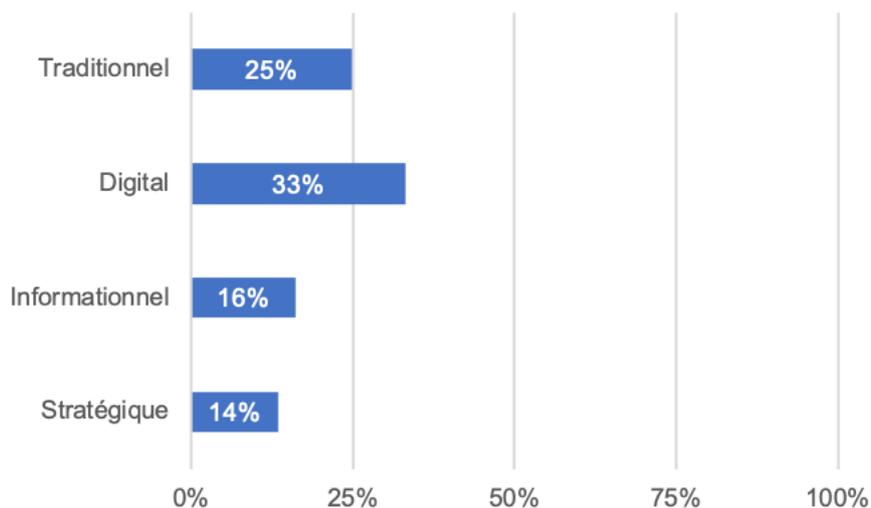


Figure 15 : Externalisation des outils marketing

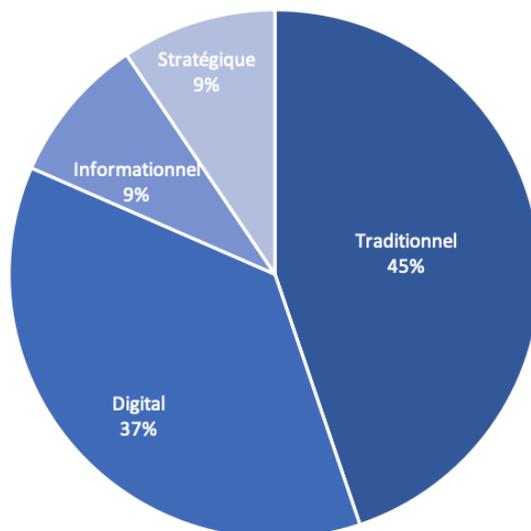


Figure 16 : Budget des types de marketing

Annexe 6 : Commentaires outils supplémentaires utilisés

Pour les outils marketing traditionnels :

Insertion publicitaire dans le produit du client, Bouche à oreille et satisfaction client, Bouche à oreille et satisfaction client, Magazine, revue spécialisés, Relations personnelles, recommandations client, Foires et expositions / Articles de presse, Annonces dans revues spécialisées, Publicité dans revues dans revues spécialisés, Magazines techniques et participations aux expositions (salons), Mailings papier adressés personnellement, Publication et articles, Journaux locaux à distribution

ciblée, Communication sur l'image de l'entreprise, Présentation de l'entreprise et visite des lieux, Participation aux foires professionnelles, Utilisation du référentiel, Lettre et foires spécialisées, Bâches publicitaires sur chantiers, Visites sur place, contact humain !, Foires, SMS, Événements, Annonce de presse, Networking, Magazines spécialisées, Brochure de présentation, Les références, Mailing papier.

Pour les outils marketing digitaux :

Google MyBusiness, local.ch et autres répertoires, Google MyBusiness, Vente par site internet, Plateformes online de référencement (implenia, architectes.ch, etc.), Plateformes internet (p.ex. immoscout.ch), Online shop, Marketing automation (HubSpot).

Pour les outils marketing stratégiques et informationnels :

PESTEL, Analyse interne de certains critères mentionnés, Échange entre collègues d'autres régions, Expérience et intuition, Risk Map.

Annexe 7 : Déclaration



Faculté des sciences économiques et sociales
Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät
Boulevard de Pérolles 90
CH-1700 Fribourg

DECLARATION

Par ma signature, j'atteste avoir rédigé personnellement ce travail écrit et n'avoir utilisé que les sources et moyens autorisés, et mentionné comme telles les citations et paraphrases.

J'ai pris connaissance de la décision du Conseil de Faculté du 09.11.2004 l'autorisant à me retirer le titre conféré sur la base du présent travail dans le cas où ma déclaration ne correspondrait pas à la vérité.

De plus, je déclare que ce travail ou des parties qui le composent, n'ont encore jamais été soumis sous cette forme comme épreuve à valider, conformément à la décision du Conseil de Faculté du 18.11.2013.

..... Fribourg, le 31.03 2020

..... R. Bigle
(signature)