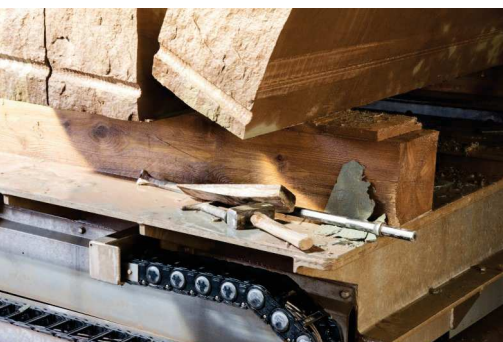




**Master MAE
Promotion 2020**

Margot LOUBIERE



Développement de la légitimité internationale d'une PME Le cas de l'entreprise Carrières Rauscher

Encadrée par :

Dominique SIEGEL, Chercheur au laboratoire HUMANIS (UR 7308)

Dominique SPASSKI, Directeur de l'entreprise Carrières Rauscher



REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été une expérience enrichissante et je souhaiterais remercier tous ceux qui l'ont rendue possible.

Tout d'abord, je souhaite remercier Dominique SPASSKI, Eric CAVALLI, Jean-Claude GRAVIER, Rachel VIX et Didier MOSER pour leur accueil, leur confiance et leur soutien. Ils m'ont beaucoup appris. Je les remercie aussi de m'avoir accordé de leur temps pour réaliser les entretiens.

Je souhaite aussi remercier l'ensemble des collaborateurs des entreprises Carrières Rauscher et Gravière d'Alsace-Lorraine pour leur accueil chaleureux.

Je souhaite ensuite remercier mon tuteur académique, qui m'a guidé à conduire cette étude au mieux ainsi qu'à rédiger ce mémoire.

Je souhaite aussi remercier les clients allemands de l'entreprise Carrières Rauscher qui ont pris de leur temps pour répondre au questionnaire que nous avons envoyé.

Ich möchte auch den deutschen Kunden von der Firma Carrières Rauscher danken, die sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen zu beantworten.

Enfin, je souhaite remercier tous ceux qui m'ont aidé dans cette étude, ces réflexions et la rédaction de ce mémoire. Je pense particulièrement à Léa CLOLOT, Mélanie MARZOLF et Amélie ALLEMAN, pour les discussions et réflexions autour de mon sujet. Je pense aussi à Alix SCHEER et aux proches qui m'ont aidée tout au long de cette étude.

Table des matières

Avant-propos	1
Introduction.....	2
I. Le cadre théorique de l'étude	5
I.1 Légitimité et internationalisation des PME.....	5
I.2 Carrières Rauscher : son secteur d'activité, ses objectifs et sa stratégie de développement	8
I.3 Les choix méthodologiques retenus	10
I.3.1 Méthodologie employée	10
I.3.2 Entretiens.....	11
I.3.3 Questionnaires.....	12
I.3.4 Attendus de l'étude	13
II. Analyse des visions	13
II.1 Analyse des entretiens : vision interne	13
II.2 Analyse des questionnaires : vision externe.....	26
II.3 Comparaison des deux visions et mise en lumière des écarts majeurs	31
III. Discussion et préconisations	35
III.1 Les limites de cette étude.....	35
III.2 Préconisations	37
Conclusion.....	41
Bibliographie.....	42
Annexe 1 : Guide d'entretien	44
Annexe 2 : Entretiens	45
Annexe 3 : Questionnaire	71
Annexe 4 : Reponses du questionnaires	73
Annexe 5 : Communication clients	80

Sommaire des illustrations

Figure 1. Graphique montrant l'évolution des marqueurs de la filière grès de 2009 à 2018 (données provenant des chiffres-clés fournies chaque année par UNICEM – SNROC)	3
Figure 2. Schéma synthétique de la méthodologie employée dans cette étude	11
Figure 3. Organigramme de l'entreprise Carrières Rauscher	12
Figure 4. Tableau synthèse des résultats du questionnaire adressé aux clients. Les données concernent l'identification des entreprises questionnées. (source : questionnaire).....	27
Tableau 1. Synthèse par thèmes des résultats des entretiens	14
Tableau 2. Classement des critères de choix d'un fournisseur en fonction de leur importance (source : questionnaire)	29
Tableau 3. Classement des critères de choix d'un fournisseur en fonction de leur fréquence d'apparition (source : questionnaire).....	29
Tableau 4. Classement des valeurs recherchées chez un fournisseur en fonction de leur fréquence d'apparition	30
Tableau 5. Comparaison des visions interne et externe concernant l'entreprise Carrières Rauscher.	31
Tableau 6. Classement des informations souhaitées par les clients dans les communications de Carrières Rauscher selon leur fréquences d'apparition	80

Abréviations utilisées dans ce mémoire

ISDI : Installations de stockage de déchets inertes

PME : Petite et moyenne entreprise

SNROC : Syndicat National des industries de Roches Ornementales de Construction

TPE : Très petite entreprise

UNICEM : Union Nationale des Industries de Carrières et Matériaux de construction

AVANT-PROPOS

La société Carrières Rauscher est spécialisée dans la roche ornementale et exploite différentes carrières de grès des Vosges. L'entité Rauscher est ainsi liée aux grès des Vosges depuis plus de 100 ans maintenant, sous diverses sociétés successives.

Carrières Rauscher a été fondée en novembre 2019 par le groupe Eurovia, dans le but de reprendre les activités de carrières de l'Etablissement Rauscher en liquidation judiciaire. Cette jeune société, dont le siège se situe à Adamswiller (67), emploie 11 salariés à temps complet, exploite 11 sites (carrières de grès, d'argile et sites de stockage ISDI en projet) et estime son premier chiffre d'affaire annuel à 1,4 millions d'euros sur l'ensemble de ses activités. Carrière Rauscher est une entreprise en plein essor, qui à ce jour, met en place son nouveau fonctionnement pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Sur les 11 sites de Carrières Rauscher, 7 carrières sont dédiées à l'exploitation du grès, qui est ensuite transformé sur mesure, à la demande des clients, dans le site principal d'Adamswiller. Ce nombre important de carrières de grès permet à Carrières Rauscher de proposer à ses clients 17 nuances de grès différentes, allant de rouge uni au blanc, en passant par le jaune, avec deux granulométries différentes. Ces nuances sont l'une des plus grandes forces de l'entreprise Carrières Rauscher. Ainsi, ces grès peuvent être retrouvés dans des lieux emblématiques d'Alsace comme la Cathédrale de Strasbourg, le Temple Neuf de Mulhouse ou encore l'Ecole de Musique et les quais de la ville de Saverne.

INTRODUCTION

Les pierres naturelles sont des matériaux de construction utilisées par les hommes depuis des millénaires, dont les premières traces remontent à la période du Néolithique (de Beaune, 2010). Aujourd'hui, les pierres naturelles ne représentent plus que 4% des matériaux de construction, loin derrière le béton et la terre cuite (Dessandier, 2014).

En 2012, un peu plus de 800 entreprises en France étaient spécialisées dans l'extraction et la transformation des pierres naturelles. Ces 800 entreprises produisaient un chiffre d'affaire d'environ 623 millions d'euros en baisse depuis la crise de 2008 (Dessandier, 2014). Ce secteur économique repose majoritairement sur des PME et TME (78% des entreprises ont moins de 10 salariés, chiffre UNICEM). Néanmoins, ce secteur reste important dans le tissu économique français étant donné sa forte dimension patrimoniale.

Le secteur de la pierre naturelle est largement dominé par l'exploitation du granite et du calcaire, le grès ne représentant que 3% du volume extrait pour les roches ornementales (données SNROC). Le grès est cependant reconnu pour sa forte territorialité : 18 des 33 carrières françaises de grès sont situées dans le massif des Vosges, situé dans le Grand-Est (chiffre UNICEM – SNROC, 2019). La filière française des roches ornementales en grès a généré un chiffre d'affaire de 10, 868 millions d'euros hors taxe en 2012, réalisés dans le secteur du bâtiment (> 99%, données UNICEM-SNROC), et qui est relativement stable depuis lors (données SNROC). Ceci représente 2% du chiffre d'affaire global du secteur roches ornementales et de construction. Alors que son chiffre d'affaire est stable, le secteur connaît une production en légère baisse sur les dix dernières années (Fig. 1), ainsi qu'une forte diminution du nombre d'entreprises, à l'instar de l'Alsace qui comptait 31 entreprises en 2009 et n'en compte plus que 24 en 2018, toutes exploitantes de grès.

Le secteur des roches ornementales de construction, grès et autres pierres naturelles comprises, est aujourd'hui fortement menacé par les puissances émergentes qui inondent le marché avec des produits à bas coûts mais de moindre qualité et d'origine incertaine. Le rapport export/import de produits finis est supérieur à 1 pour 5 et celui des produits bruts s'approche de 1 pour 3 (données UNICEM – SNROC).

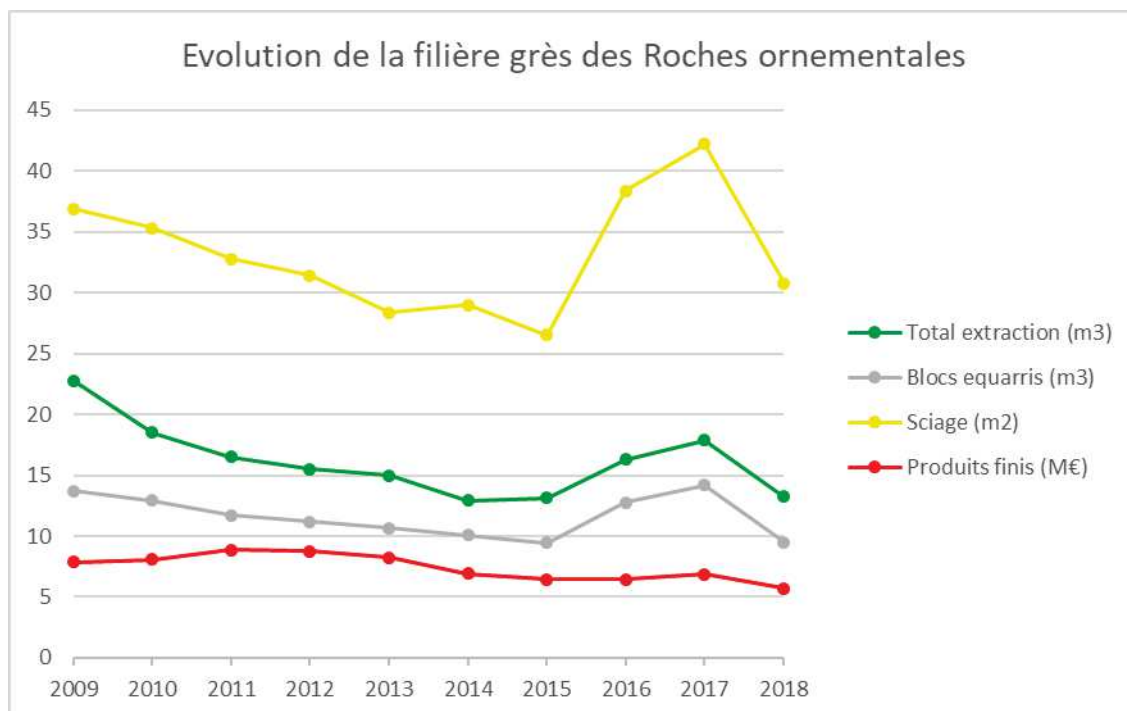


Figure 1. Graphique montrant l'évolution des marqueurs de la filière grès de 2009 à 2018 (données provenant des chiffres-clés fournies chaque année par UNICEM – SNROC)

Ces chiffres traduisent ainsi une grande fragilité de la branche. Face à ce phénomène, la filière s'organise au sein du SNROC, ainsi qu'au sein des entreprises elles-mêmes, afin de gagner des parts de marché interne. Le syndicat et les autorités ont mis en place diverses actions : émergence de labels et bilans écologiques, moyens de traçabilité des pierres et indications géographiques, ainsi que des évaluations pour démontrer la pertinence de la pierre naturelle dans l'éco-conception. Le secteur cherche à se réinventer et trouve son potentiel dans le développement durable (Dessandier, 2014).

Les entreprises ont, elles aussi, besoin de mettre en place des actions pour récupérer des parts de marché en France et en Europe. Dans son contexte de rachat, Carrières Rauscher cherche à développer ses activités. Ceci passe donc par l'augmentation du volume de ses ventes. Cet objectif peut être atteint par le développement d'une légitimité. Le gain de légitimité permet à l'entreprise de pénétrer durablement un marché et de fidéliser les clients (donc d'éviter les ventes uniques). L'acquisition de légitimité permet à une entreprise de se créer une place importante et visible sur le marché qu'elle vise. Ainsi, le gain ou le développement de sa légitimité permet à

l'entreprise de gagner des parts de marché en évitant d'utiliser uniquement le levier des prix.

L'ancien exploitant avait démarré un processus d'internationalisation. Soixante pourcents des commandes de 2018 et 2019 provenaient de clients allemands. Le marché semble donc porteur et attire l'entreprise Carrières Rauscher.

Ainsi, nous nous demanderons comment une PME française peut-elle acquérir ou développer une légitimité à l'international ?

Dans cette étude, nous proposerons tout d'abord un cadre théorique, comprenant une revue bibliographique, une présentation des objectifs et stratégies de Carrières Rauscher ainsi qu'une explication des choix méthodologiques. Nous analyserons ensuite les données récoltées pour définir une vision interne et une vision externe de la légitimité de l'entreprise Carrières Rauscher. La comparaison de ces visions permettra la mise en lumière des écarts. Enfin, nous discuterons cette étude et proposerons des préconisations visant à développer sa légitimité internationale de l'entreprise Carrières Rauscher.

I. LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

I.1 LEGITIMITE ET INTERNATIONALISATION DES PME

La légitimité d'une entreprise est un facteur clé de son développement. De nombreuses études ont ainsi porté sur le sujet (Hannan et Freeman, 1984, Aldrich et Fiol, 1994, Scott, 1995, Suchmann, 1995, Marchesnay, 1998, Elfring et Hulsink, 2003, Buisson, 2005 et 2008, etc.). Longtemps dans la pensée générale, traduite par les premières études sur le sujet, à l'instar d'Hannan et Freeman en 1985, la légitimité d'une entreprise se gagne majoritairement par la performance.

Cette position évolue avec le temps. En 1995, Suchmann définit la légitimité comme « une perception ou supposition généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». Ceci témoigne du caractère externe de la légitimité, qui est attribuée à l'entreprise par ses parties prenantes selon des standards sociétaux (Buisson, 2008). Scott (1995) établit les trois piliers sur lesquels repose la légitimité : le pilier réglementaire, le pilier normatif et le pilier cognitif. Le pilier réglementaire représente l'adéquation aux lois. Le pilier normatif correspond à la cohérence des actions de l'entreprise avec les valeurs et normes sociales. Enfin le pilier cognitif repose sur les éléments culturels tacites partagés par un système social. Les parties prenantes jugent donc les entreprises selon leur image externe. Il s'agit, pour l'entreprise, de chercher à satisfaire les attentes de ses différentes parties prenantes (Buisson, 2005). Ainsi, les entreprises cherchent à filtrer et trier les informations qui les concernent pour contrôler leurs images (Buisson, 2008). De plus, cette image renvoyée en externe est fortement influencée par l'évaluation interne de la légitimité (Buisson 2005), un travail en interne de cohésion autour de l'entreprise est donc nécessaire.

Le processus de légitimation impose aux entreprises la mise en place de règles et de codes de conduite, selon les règles sociales et culturelles (Buisson, 2008). Celles-ci participent à la définition de l'identité de l'entreprise. Or, dans un souci de gain de légitimité, les entreprises peuvent être tentées de se conformer aux mêmes valeurs et principes. Il existe ainsi un risque d'uniformisation des entreprises (Buisson, 2005), induisant un risque de perte de l'identité individuelle. Cependant, l'identité et la légitimité de l'entreprise sont fortement liées, car la première définit les limites de

l'entreprise et la seconde son rapport avec l'environnement qui l'entoure (Dupuis, 2008).

Pour cette étude, nous avons choisi de retenir la définition de Marchesnay (1998), qui distingue la légitimité territoriale et la légitimité concurrentielle. La légitimité territoriale résume le besoin d'affiliation et de socialisation de l'entreprise. Elle est définie par une variable temporelle, la longévité de l'entreprise sur le territoire, qui se traduit en termes de réputation et une variable spatiale d'imprégnation du territoire en termes de relations et transactions. Celle-ci se traduit par un réseau fortement territorialisé.

La légitimité concurrentielle correspond à une aptitude à soutenir durablement la concurrence. Il s'agit donc pour l'entreprise d'être efficace et effective, donc efficiente. L'efficacité traduit ici une gestion rationnelle de l'entreprise. L'effectivité d'une entreprise peut être mesurée par la satisfaction interne et externe.

L'internationalisation est définie comme « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national » (Laghzaoui, 2009). C'est un processus fortement dynamique (Pantin, 2006), qui est généralement vu comme une opportunité (Siegel, 2013), tant que l'entreprise dispose d'un minimum requis de compétences et d'expériences. Cependant, ce processus peut faire peur du fait de la distance psychologique entre les entrepreneurs et les pays visés (Siegel, 2013), l'internationalisation n'est donc pas un choix fait naturellement, à l'exception de la présence de facteurs de contingences économiques. En effet, certaines caractéristiques économiques ou politiques peuvent déclencher le processus d'internationalisation d'une entreprise.

Le processus d'internationalisation est décrit selon trois grandes approches théoriques (Laghzaoui, 2009) ; l'internationalisation par étapes selon le modèle d'Uppsala, l'approche par les réseaux et l'internationalisation par les ressources et compétences. Le modèle d'Uppsala présente l'approche théorique de l'internationalisation par l'expérience. Il définit quatre étapes ou stades qui permettront à l'entreprise de d'acquérir de l'expérience progressivement. La première étape se compose d'exportations irrégulières et basée sur des occasions uniques. Dans la deuxième étape, l'entreprise s'octroie les services d'un agent indépendant qui permettra des exportations régulières. Ensuite, l'entreprise s'implantera dans le pays visé grâce à des filiales (étape 3) avant de démarrer une production à l'étranger (étape 4).

L'approche théorique par les réseaux décrit l'internationalisation d'entreprises qui s'appuient sur des entreprises partenaires ou des contacts, déjà implantés dans le pays visé. Elles étendent donc progressivement leurs activités vers l'international par le biais de ces partenaires. De plus, elles accèdent donc plus facilement aux informations nécessaires à la réussite de l'internationalisation

Ces différentes études pointent toutes les défis que rencontrent l'entreprise au cours de son internationalisation (Chtourou, 2006). Les variables du succès sont le défi informationnel ainsi que les distances culturelle et psychologique avec le pays visé. Le défi informationnel que rencontre les entreprises durant leur processus d'internationalisation représente la difficulté des entreprises à avoir accès aux informations dont elle a besoin (Chtourou, 2006). En phase de pré-engagement (activité exclusivement national), l'entreprise n'a accès que peu d'informations mais n'en ressent pas le besoin, l'écart entre accès et besoin est donc faible. En phase d'internationalisation, l'entreprise a un besoin considérable en informations mais n'a pas les ressources pour y accéder, l'écart est donc conséquent. Cet écart se réduit avec le passage au stade en phase d'internationalisation avancée. En effet, le besoin informationnel est important mais l'entreprise a pu gagner les accès nécessaires.

Pour réussir son internationalisation, il faut donc que l'entreprise travaille sur sa légitimité et sa culture d'entreprise, sur son positionnement et ses avantages concurrentiels (Siegel, 2013), ainsi que sur sa connaissance du marché visé (Chtourou, 2006). Cette réussite repose sur les ressources et compétences disponibles et mises à disposition pour ce projet (Pantin, 2006).

Légitimation et internationalisation ont un fort lien avec l'engagement et l'implication du directeur dans les processus. En termes de légitimité, le dirigeant se doit d'être entrepreneur et donc de rechercher les légitimités concurrentielle et territoriale simultanément (Marchesnay, 1998). Il présente alors son entreprise comme levier économique pour son territoire. Pantin (2006) décrit le dirigeant comme une variable clé de l'internationalisation d'une entreprise, il doit là encore être entrepreneur. Ses capacités ainsi que son parcours personnel et professionnel influencent fortement la décision d'internationalisation (Siegel, 2015).

I.2 CARRIERES RAUSCHER : SON SECTEUR D'ACTIVITE, SES OBJECTIFS ET SA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Carrières Rauscher est une société appartenant à la branche Roches Ornementales et de Construction (ROC), filière grès. Elle exploite sept carrières de grès dont elle extrait et transforme les matériaux. Son cœur de métier est le sciage de pièces sur mesure. Carrières Rauscher se situe donc sur le marché de la fourniture de grès. Actuellement, la société ne dispose pas des activités annexes classiques que sont la taille et la pose des matériaux. Sa zone de chalandise actuelle se situe majoritairement sur l'Alsace-Lorraine et sur le sud-ouest de l'Allemagne.

La majorité de la production française de grès étant localisée dans le Grand-Est, les principaux concurrents français de Carrières Rauscher y sont donc installés. Ces concurrents notables sont au nombre de cinq, avec une forte disparité d'influence : deux d'entre eux font partie des principaux producteurs de grès de France.

Une rapide étude concurrentielle sur le marché allemand a révélé un faible nombre de producteurs de grès, la première recherche fait état de 26 producteurs. Quatre d'entre eux sont des entreprises de taille importante avec des références considérables (bâtiments construits ou chantiers réalisés) en Allemagne et en Europe. L'entreprise Carrières Rauscher travaille donc dans un milieu économique restreint.

L'entreprise Carrières Rauscher s'est fixée trois objectifs principaux à court terme. Le premier concerne la rentabilité. En effet, les équipements et bâtiments, rachetés à l'ancien Ets. Rauscher, étaient dégradés et ont nécessité des dépenses importantes de remise à niveau, de mise en sécurité et de maintenance. De plus, la production n'est pas encore à son niveau optimal sachant que des travaux et améliorations restent à faire. Carrières Rauscher s'est donc fixé de devenir rentable dans un délai maximum de trois ans.

Ensuite, Carrières Rauscher s'est fixée d'améliorer rapidement sa gestion courante pour atteindre l'exploitation maximale du potentiel de l'entreprise. Cet objectif est étroitement lié au premier, car les avancées de celui-ci aideront à réaliser le premier objectif fixé.

Enfin, l'entreprise souhaite pérenniser sa place sur le marché alsacien, préservée grâce au rachat et à la conservation du nom « Rauscher ». La réalisation de cet objectif permettra de développer l'entreprise sur une base relationnelle et commerciale solide. Ces trois objectifs permettent d'établir un objectif principal à long terme. Carrières Rauscher souhaite devenir un des leaders du marché de la fourniture de grès en France, ainsi que dans l'ouest de l'Allemagne. De plus, la question du positionnement de Carrières Rauscher sur le marché du luxe est encore en discussion au sein de l'entreprise. Cette décision pourrait impliquer un objectif à long terme au motif de la pénétration de ce marché peu, voire non-exploré à l'heure actuelle.

Pour atteindre les différents objectifs qu'elle s'est fixée, la société Rauscher a mis en place différentes stratégies. Cette entreprise n'ayant qu'une petite dizaine de mois, ces stratégies sont au stade de stratégies délibérées car leur efficacité ne peut encore être mesurée. Ainsi aucune adaptation de stratégie n'a été durablement réalisée à ce jour.

Les stratégies à court terme s'organisent autour de deux axes : les produits et le marché. Tout d'abord, Carrières Rauscher souhaite promouvoir ses 17 nuances actuelles et utiliser ce levier pour gagner des clients. Cette variété de nuances permet à Carrières Rauscher de proposer une gamme de produits bien plus étendue que ses concurrents alsaciens. De plus, certains produits non commercialisés actuellement (ex. : blocs bruts, blocs calibrés, etc.) seront progressivement ajoutés pour permettre de répondre au plus grand nombre de demandes possibles. Ensuite, Carrières Rauscher cherche à travailler sur ses deux marchés. Sur le marché alsacien/Grand-Est du grès, Carrière Rauscher est déjà connue, mais finalement peu implantée. En effet, l'ancien exploitant avait beaucoup restreint son panel de clients pour éviter de fournir la concurrence de ses différents marchés. L'établissement Rauscher avait trois activités différentes : les carrières, la taille ornementale ainsi qu'une activité de travaux public. Les dirigeants ne souhaitaient donc pas travailler avec des entreprises de taille de pierre (blocs bruts) et avec des entreprises d'aménagements ou de travaux publics, qui étaient concurrents de leurs autres activités. Ainsi l'entreprise Carrière Rauscher a besoin de se faire connaître sous sa nouvelle identité et avec son nouveau positionnement. Le marché allemand lui demande la mise en place d'une communication et de nouvelles relations pour se faire connaître à plus grande échelle, les clients actuels n'étant pas nouveaux mais hérités de l'ancienne entreprise.

Ces stratégies démontrent un souhait d'agir en acteurs PIC (pérennité, indépendance, croissance) durant les premières années de la société, ainsi qu'une volonté de devenir un acteur CAP (croissance, autonomie, pérennité) aussi rapidement que possible.

I.3 LES CHOIX METHODOLOGIQUES RETENUS

I.3.1 Méthodologie employée

Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un stage de validation de diplôme. Le terrain d'étude est donc l'entreprise dans laquelle se déroule le stage. Etant un acteur au sein de l'entreprise, cette étude est conduite avec une position constructiviste (Thietart et al., 2014).

La problématique a été choisie grâce à une approche inductive (Wallace, cité par Schoek, 2012), l'observation du terrain et la découverte de problématiques présentes mènent à la revue de littérature sur le sujet choisi. Cette approche a été préférée pour que l'étude réalise répond aux besoins actuels de l'entreprise. L'étude tend donc à apporter à l'entreprise des préconisations concrètes et des pistes de développement. La légitimité étant fortement dépendante des visions ou images externes à l'entreprise (Buisson, 2008). Cette étude se doit de considérer les visions externes et de les comparer aux visions et actions internes. Les visions externes proviennent des parties prenantes de l'entreprise, dans cette étude nous nous concentrerons sur les avis des clients actuels et potentiels. En effet, les clients sont considérés comme des parties prenantes primaires (Caroll, 1979) et leur vision a donc un poids majeur sur la légitimité d'une entreprise. Nous suivons une démarche abductive en mêlant des analyses qualitatives et quantitatives (Thietart et al., 2014 ; Grawitz, 2000). En concentrant l'étude sur des sujets similaires en interne et en externe, les visions pourront être confrontées (Fig. 2).

La vision interne de la légitimité actuelle de l'entreprise sera récoltée grâce à des entretiens avec des cadres de l'entreprise Carrières Rauscher. La trame de ces entretiens sera rédigée selon les principaux concepts de la littérature. Les résultats

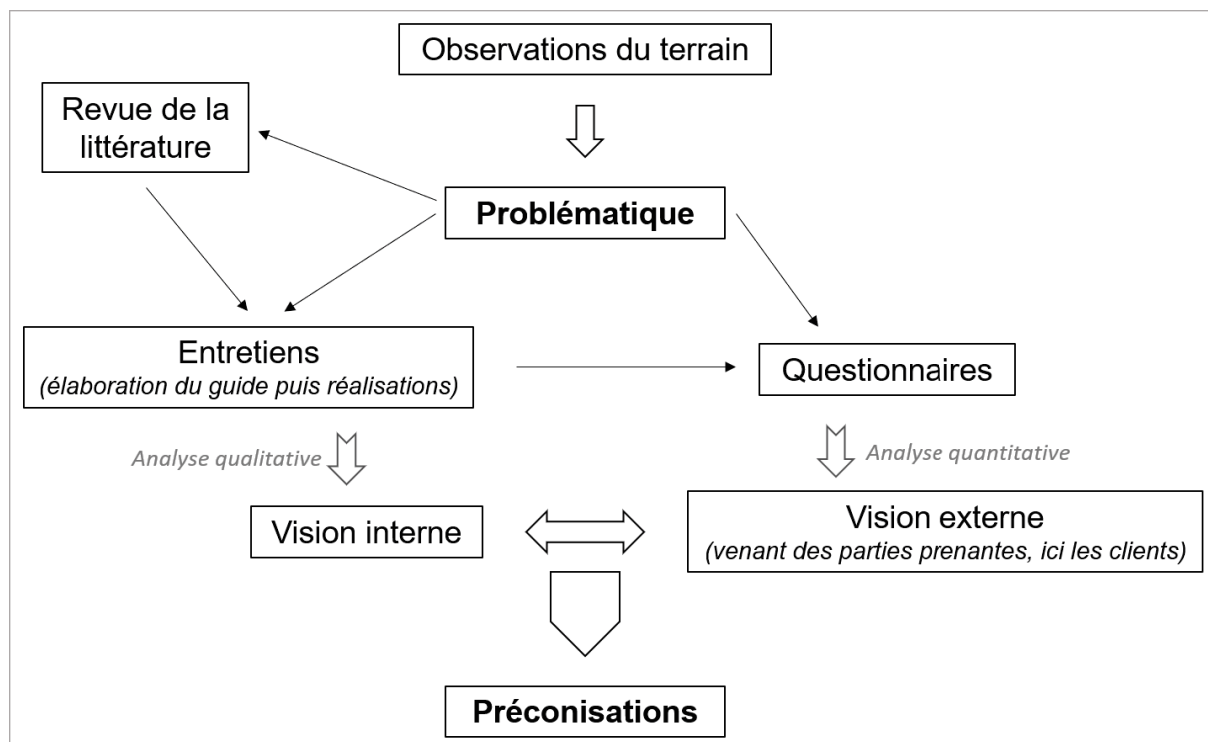


Figure 2. Schéma synthétique de la méthodologie employée dans cette étude

préliminaires de ces entretiens permettront d'établir un questionnaire à destination des clients internationaux de l'entreprise ainsi qu'aux clients potentiels.

I.3.2 Entretiens

Les entretiens réalisés sont semi-structurés et suivent un guide d'entretien préalablement défini (Annexe 1). Il s'agit d'une approche qualitative exploratoire. Les résultats obtenus permettront donc une analyse qualitative. Celle-ci prend en compte la subjectivité du chercheur (Thietart et al., 2014), elle justifie la position constructiviste du chercheur.

Les sujets abordés dans l'entretien ont été définis selon les grands thèmes évoqués dans la littérature. Tout d'abord l'échange portera sur l'évaluation interne de la légitimité de l'entreprise à internationaliser ses ventes (Buisson, 2008). Le sujet sera focalisé sur l'internationalisation vers l'Allemagne puisqu'il s'agit de l'actualité de l'entreprise. Ensuite, la discussion s'intéressera à l'internationalisation en elle-même et ses justifications, ainsi que sur l'impact du dirigeant (Marchesnay, 1998, Siegel 2015, Pantin 2006). Enfin seront abordés des sujets divers comme le lien entre Carrières Rauscher et Eurovia, le nom Rauscher, les valeurs de l'entreprise ou encore l'impact de la région Alsace.

Ces entretiens seront réalisés avec cinq cadres dirigeants de l'entreprise : le directeur, le responsable commercial et logistique, le responsable d'exploitation, un cadre de carrière et la responsable administrative et financière (RAF) (Fig. 3). Cet échantillon a été sélectionné selon un choix raisonné. Les critères de sélection sont l'implication dans l'internationalisation de Carrières Rauscher ainsi que l'impact qu'ils ont sur la légitimité de l'entreprise.

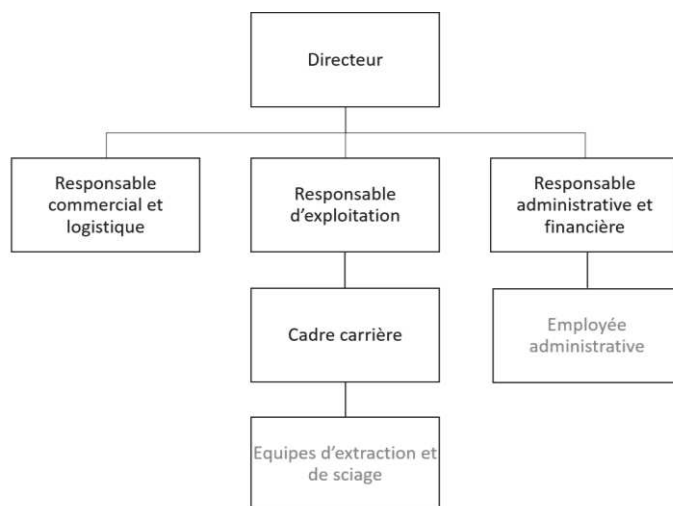


Figure 3. Organigramme de l'entreprise Carrières Rauscher

Les premiers résultats de ces entretiens permettront de définir le questionnaire adressé aux clients allemands, actuels ou potentiels.

Les entretiens seront traités selon une analyse thématique (Thietart et al., 2014). Cette analyse nous permettra de faire émerger les idées majoritaires de chaque entretien ainsi que les similitudes et différences d'avis. Les opinions seront comparées à des

documents internes ou externes dans le but de les confirmer ou de les infirmer. Ceci permettra d'établir une image plus juste de la situation actuelle de l'entreprise.

I.3.3 Questionnaires

Le questionnaire a pour but de récolter d'une part l'image actuelle de l'entreprise Carrières Rauscher (vision externe) et d'autre part, les critères de choix d'un fournisseur.

Ce questionnaire a été présenté aux clients actuels et potentiels comme un questionnaire de satisfaction. Il fournit un classement des variables importantes dans le choix du fournisseur de grès. Les questions ont été dirigées selon les réponses obtenues lors des entretiens (Annexe 3, version française). Elles concernent donc les facteurs clé de succès de l'entreprises, ses possibles avantages concurrentiels ainsi que les potentielles attentes des clients allemands.

Quatre thèmes de questions ont été définis. Le premier fournira des informations pour identifier le type de l'entreprise consultée, ces questions sont donc à choix multiples. Le deuxième thème ne contient qu'une question et concerne l'avis du client sur

l'entreprise Carrières Rauscher. Le troisième thème cherche à évaluer l'importance de certains critères dans le choix d'un fournisseur, il s'agira donc d'une évaluation du critère. Pour finir le dernier thème permettra aux clients de fournir leur avis sur différents grâce à des questions ouvertes.

Les réponses à ce questionnaire vont permettre une analyse quantitative. Nous avons choisi d'échantillonner uniquement dans le groupe de clients mais tous les types de clients (secteurs et tailles confondus) ont été sélectionnés. Ceci permet de limiter la subjectivité de cette analyse (Thietart et al., 2014).

Ce questionnaire a été envoyé à 104 clients, provenant d'un listing clients de l'ancien Etablissement Rauscher. Le taux de réponse espéré était de 30% minimum. Un taux de réponse entre 30 et 50% aurait permis une analyse très fiable de la situation. Nous n'avons finalement reçu que 25 réponses au questionnaire (à ajouter à six réponses autres qui ont permis d'actualiser la liste clients : cessation d'activité etc.). Ce nombre de réponse va donc être une limite à la généralisation des avis. Il est cependant satisfaisant car seulement 20 clients allemands ont passé au moins une commande à la société Carrières Rauscher sur 35 consultations en 2020 (chiffres au 5/08/2020). De plus, il faudra prendre en compte les biais liés au non-échantillonnage (Thietart et al., 2014) de certains types de clients que l'Etablissement Rauscher ne cherchait pas à atteindre et qui ne sont donc pas dans la liste de client établie.

I.3.4 Attendus de l'étude

Cette étude a pour but de comparer les idées et actions de l'entreprise aux attentes de ses clients allemands. L'analyse des différents thèmes, associée à la revue de la littérature, doit permettre d'établir une série de préconisations visant à acquérir ou à augmenter la légitimité de Carrières Rauscher.

II. ANALYSE DES VISIONS

II.1 ANALYSE DES ENTRETIENS : VISION INTERNE

Les cinq entretiens ont été réalisés dans le but d'obtenir la vision des cadres dirigeants de l'entreprise Rauscher sur la légitimité internationale de leur entreprise.

Tableau 1. Synthèse par thèmes des résultats des entretiens

		Directeur	Responsable commercial	Cadre de carrière	Responsable d'exploitation	RAF
Image interne de l'entreprise Carrières Rauscher	Identité	« On est une entreprise compétente , une entreprise ayant savoir-faire , on est dans l'Europe »	Légitimité : « Oui ! » « [on a des] variantes de grès qui répondent [...] beaucoup au marché allemand » « une image de travail soigné » «c'est la rapidité d'exécution , c'est la qualité de fabrication »	Légitimité : « Ha et ben, bien sûr ! » « nos carrières bien propres à nous » « un savoir-faire »	« Carrières Rauscher est légitime aller vendre à l'étranger, ou où que ce soit » « notre produit n'est pas courant , [...] a une valeur ajoutée importante » « les gars sont travailleurs, polyvalents . Ils aiment leur outil de travail »	Légitimité : « Oui ! » « c'est le genre de société que tu ne trouves pas partout » « Ce sont quand même des matériaux , qui je pense, commencent quand même à disparaître » « genre de sociétés pour permettre aussi de restaurer le patrimoine » « Le travail » « le prestige de la pierre »
	Valeurs	« La proximité avec le client , une entreprise patrimoniale , une entreprise respectueuse de son territoire et de l'environnement . » [volonté de bâtir ces valeurs]	« Pour l'instant c'est le flou [...] il y a un gros boulot »		« familial »	« valeur humaine » « très familial »

	Entité Rauscher	<p>« en règle générale, [...] ça nous dessert vraiment de s'appeler Eurovia »</p> <p>« Rauscher a une véritable notoriété dans la région »</p> <p>« Rauscher est associé avec grès de Vosges. »</p>	« Rauscher avait une bonne réputation et que c'est toujours mieux de répondre sous un autre nom que Eurovia. »	« Oui Rauscher, ça a 130 140 ans d'existence ! »	<p>« il y avait déjà une connaissance, une reconnaissance »</p> <p>« ça peut nous desservir [...]donc il faut remettre en confiance les clients comme quoi on a repris, ce qu'il s'est passé avant c'est terminé »</p> <p>« point positif pour tous les autres qui ont gardé déjà une bonne image de [Carrières] Rauscher »</p>	<p>« Rauscher était une entreprise [...] connue dans le métier »</p> <p>« Eurovia c'est noyé dans la masse »</p> <p>« Rauscher ça garde quand même son identité »</p>
Les atouts de l'entreprise	Forces - Avantages concurrentiels	<p>« On a une grosse capacité financière, on a une plus grosse capacité d'investissement et on a certainement beaucoup plus de moyens, de supports techniques, commerciaux, des labos, tout ça qui ... [support] fiscaux. [...] Ça, je pense que c'est important pour aller exporter. »</p>	« on a la chance d'avoir un gros panel justement, de différentes qualités de grès »	<p>« par rapport au prix, on était plus intéressants »</p> <p>« on sait communiquer avec les Allemands, on sait parler allemand »</p> <p>« c'est qu'on n'est quand même pas une petite structure, on a une structure qui sait faire les choses rapidement et dans différentes couleurs. »</p>	« dans la région le grès beaucoup utilisé, donc il y a une demande de ce produit »	« c'est une question de prix, de qualité aussi [...] une certaine rigueur dans le traitement des commandes, dans la fabrication »

		« Ce qui fait la différence à mon avis, ce sont nos couleurs, le prix ... »				
	Liens culturels, historiques et géographiques	« Parce qu'on est beaucoup plus proche de l'Allemagne , donc on a un peu moins de transport, donc on est par nature plus concurrent. » « Oui mais on est en Alsace ici ! L'Alsace c'est comme l'Allemagne , c'est pareil, c'est le même territoire , les anciens parlent allemand, les ... je ne considère même pas ça comme de l'international tu vois. » « Après ça nous sert parce qu'on est culturellement très proches »	« On est dans la proximité. »	« Et puis on a on a toujours travaillé avec des Allemands » « Loegel aussi ils bossent énormément pour les Allemands. »	« L'Allemagne c'est surtout l'impact du rayon géographique , ensuite aller vendre ailleurs [...] c'est un deuxième stade »	« En Alsace le grès a une histoire » « A une époque il n'y avait pas cette frontière entre l'Allemagne et [...] l'Alsace ça faisait un ! »
	Lien avec l'entreprise Eurovia	« Il y a la bonne image de marque d'Eurovia » « on a un groupe structuré, performant , avec une bonne	« ça rassure les clients [...] il y a la solvabilité » « Ils savent que niveau qualité on sera exigeant »	« une puissance d' investissement »	« La sécurité financière , un savoir qui est derrière, une force, un accompagnement	« Au niveau du client, ça les conforte peut-être un peu »

		réputation auprès de nos clients »			pour amener les chantiers à terme. »	
Barrières à la légitimité internationale		« Même si certains clients , par principe ne travaillent pas avec une grosse boutique comme nous »		« Eurovia c'est que les routes, les TP ... »	« C'est à double tranchant. »	« [Carrières] Rauscher c'est une société [...] à part de Eurovia » « Eurovia, ce sont les travaux »
	Barrières à la légitimité en Allemagne	« les allemands sont par nature protectionnistes »	« Les Allemands sont très chauvins . » « je pense [...] qu'il ne doit y avoir 50 carrières de grès en Allemagne [...] donc indirectement ils n'ont pas trop le choix de venir chez nous »	« Je ne sais pas quelles sont en ce moment les demandes des Allemands. Qu'est-ce qu'ils ont comme projet ? » « des commerciaux [...] il trouvait du boulot en Allemagne et il négociait ici chez nous » « Ce qui manque et ce qui est un atout dans toutes les carrières c'est quand même la taille de pierre . »	« Protectionnistes ! S'ils viennent, c'est parce qu'ils ne trouvent pas chez eux »	
Vision et posture du dirigeant		« Ben parce que qu'on a déjà implanté en Allemagne , [...] l'Allemagne ce n'est	« Dominique est plutôt ouvert » « On sait aussi qu'en face, il n'y a pas spécialement de			« Il est moteur » « quelqu'un qui cherche toujours l'ouverture vers d'autres marchés »

	<p>pas nouveau. [...] ça ne fait pas peur. »</p> <p>« Eurovia est implantée en Allemagne, on a des relais »</p> <p>« je pense que j'ai toujours eu une éducation d'ouverture »</p>	<p>concurrence donc ça [...] rassure plus ! »</p> <p>« vision qui est différente de la nôtre. Il l'a appris, justement quand il a commencé à travailler avec Solodet »</p>			<p>« parce que c'est un entrepreneur »</p>
<p>Les motivations de la recherche de légitimité internationale</p>	<p>« c'est pour passer devant quoi, c'est qu'une question de ventes »</p> <p>« Parce que le marché français est trop petit en volume. »</p>	<p>« Beaucoup de monuments sont fait en grès. »</p> <p>« parce que justement en France, tu ne vois quand même que très peu [...] de monuments en grès »</p> <p>« Un marché qui est plus porteur »</p>	<p>« quand tu es frontalier, c'est les deux côtés. »</p>	<p>« je vais dire qu'on cherche un rayon d'action. Et dans le rayon d'action, on passe par l'Allemagne »</p> <p>« L'histoire du grès passe par l'Allemagne »</p>	<p>« ils ont quand même aussi énormément de bâtiments [...] en grès »</p> <p>« on est quand même frontaliers avec eux donc c'est dommage de pas en profiter »</p> <p>« Je dirais que c'est peut-être plus simple de vendre à 10 kilomètres international que de vendre à 1000 bornes de chez nous »</p>
<p>Actions envisagées au sein de l'entreprise pour faciliter la légitimation internationale</p>	<p>« il faut initier des démarches commerciales en Allemagne »</p>	<p>« comme la certification européenne, chaque pays a quand même</p>	<p>« Ils préfèrent avoir de la qualité »</p>	<p>Pour nous aller chez eux, il faut vraiment qu'on apporte beaucoup de choses [...]. Il faut qu'on</p>	<p>« Démarcher plus le secteur allemand. »</p>

	« il faut continuer à communiquer avec eux »	<p>ses petites spécificités »</p> <p>« comme les gros chantiers qu'on a fait donc là ça serait intéressant de le voir et communiquer là-dessus »</p> <p>« Je pense que ça passera par de la communication »</p>		<p>apporte un produit noble, un bon produit, une belle finition »</p> <p>« réduire les intermédiaires »</p>	
		« je pense qu'ils se retournent un peu directement vers nous parce qu'ils savent qu'il y a cette rigueur »	« il faudra certainement du temps pour que cette confiance revienne »	<p>« [il faut] qu'on montre un savoir-faire, un sérieux »</p> <p>« Il faut que les clients aient confiance en nous »</p>	« je pense que c'est important le contact avec les clients. »

Les informations obtenues ont été traitées par thématique et synthétisées dans le Tableau 1, les entretiens sont consultables dans leur totalité dans l'Annexe 2. Cette synthèse permet une analyse globale. Les avis seront confirmés ou infirmés par des documents internes et externes pour une analyse au plus proche du réel. La littérature académique viendra compléter l'analyse des résultats pour obtenir une vision précise.

- **Image interne de l'entreprise Carrières Rauscher**

Les cadres dirigeants de Carrières Rauscher la considèrent comme une entreprise compétente, disposant d'une grande variété de produit et d'un savoir-faire rare, nécessaire à la restauration de patrimoines nationaux. Elle s'astreint à faire un travail de qualité. Pour bâtir sa renommée, elle s'appuie premièrement sur l'identité de l'ancien établissement Rauscher. Elle cherche à pérenniser l'image d'un savoir-faire précieux et maîtrisé, et à développer une image d'entreprise fiable et durable. Le nom Rauscher est lié au grès du fait de ses plus de 130 années d'existence.

De plus, Carrières Rauscher avait un intérêt considérable à ne pas lier son nom à l'entreprise Eurovia pour ne pas être confondu ou « noyer dans la masse » des travaux publics que représente Eurovia. Cela permet à Carrières Rauscher de se construire une image individuelle tout en gardant les forces de l'entreprise Eurovia.

Cependant, les valeurs de cette entreprise sont encore peu claires. Les interviewés ont majoritairement eu des difficultés à les citer. Les valeurs globalement évoquées sont les valeurs humaines et l'image familiale de cette entreprise. Le dirigeant de l'entreprise veut la situer comme une entreprise patrimoniale que respecte son territoire et l'environnement mais reconnaît que ces valeurs restent à atteindre. Elles sont soutenues par les démarches de labélisation d'excellence du savoir-faire et de labélisation territoriale enclenchée par l'entreprise.

L'entreprise Carrières Rauscher a ainsi identifié sa variété de nuances ainsi que ses connaissances et compétences mise au service de l'assistance technique des clients comme des ressources VRIN ou facteur clés de succès. Cependant, il semblerait que les clients ne perçoivent pas toujours ces ressources.

Ainsi, Carrières Rauscher est proche de la fin du processus de construction de son identité et cette recherche de légitimité peut permettre d'affiner son identité, du fait de leur interconnexion (Dupuis, 2008).

- **Les forces de l'entreprise Carrières Rauscher**

Tout d'abord, Carrières Rauscher appuie sa légitimité internationale sur sa variété de nuances de grès. Celle-ci forme un avantage concurrentiel non négligeable, puisqu'elle lui permet de répondre à des offres variées et à la même offre avec plusieurs produits. Selon l'étude concurrentielle en Allemagne, 65% des producteurs concurrents allemands ne disposent que de trois nuances ou moins.

Ensuite, le prix est présenté dans les entretiens comme variable très importante. Les prix allemands sont jugés plus élevés que les prix du marché français, ce qui attire les clients. L'étude concurrentielle a été complétée par une étude de prix grâce aux brochures commerciales disponibles sur les sites internet des concurrents allemands. Les prix allemands ont été comparés au prix actuellement réalisés par l'entreprise Carrières Rauscher. Les prix allemands sont en moyenne 50% plus élevés. Cependant cette estimation doit être prise avec recul du fait du peu de données disponibles. Cette estimation est néanmoins jugée représentative du prix du marché allemand.

De plus, Carrières Rauscher s'astreint à fournir une assistance technique à la commande de ses produits, ainsi qu'une grande rigueur et une réactivité dans la fabrication. Ces caractéristiques sont jugées importantes pour satisfaire les clients allemands. L'analyse montre que les clients allemands apprécient le contact direct, ce que Carrières Rauscher peut fournir en s'appuyant sur ses collaborateurs qui parlent allemand.

Enfin, Carrières Rauscher est une grande structure avec des moyens financiers et techniques importants. L'entreprise a une forte capacité d'investissement, grâce à son appartenance au groupe Eurovia. Cette stabilité financière garantie à Carrières Rauscher une part importante de légitimité concurrentielle (Marchesnay, 1998).

En effet, toutes ces forces permettent à Carrières Rauscher de soutenir durablement la concurrence. Cette entreprise démontre qu'elle est efficace, effective et efficiente. L'efficacité est illustrée par sa rigueur et par la qualité de ses produits et de ses services. L'efficience est octroyée grâce à la gestion rationnelle de l'entreprise et à sa capacité d'investissement. Et enfin l'effectivité est évaluée par la satisfaction client. L'analyse des entretiens montre que l'entreprise juge qu'en grande majorité ses clients sont satisfaits. Ce critère devra cependant être confirmé par les résultats du questionnaire qui donneront la vision externe de l'effectivité de Carrières Rauscher.

Ainsi, Carrières Rauscher semble disposer d'une légitimité concurrentielle importante (Marchesnay, 1998).

- **Liens culturels, historiques et géographiques**

L'Alsace est un territoire frontalier. Il a donc une proximité géographique forte avec l'Allemagne. Ceci explique la recherche du rayon d'action décrite par le responsable d'exploitation. Cette proximité est aussi culturelle et est due à l'histoire de l'Alsace-Lorraine avec l'Allemagne, les deux régions partagent des valeurs et des fonctionnements proches. Ceci est bien résumé par l'expression du dirigeant : « Oui mais on est en Alsace ici ! L'Alsace c'est comme l'Allemagne, c'est pareil, c'est le même territoire ». Le dirigeant et le responsable d'exploitation ne considèrent pas ce processus comme une « vraie internationalisation » mais plutôt comme une acquisition d'expériences en vue d'internationalisation vers d'autres pays. Cette proximité explique donc une partie de la réduction de la distance psychologique qui peut survenir lors d'internationalisation (Siegel, 2013).

Cette proximité a engendré une longévité dans les relations avec l'Allemagne pour l'entité Rauscher, créée en 1894. Cette longévité est associée selon les interviewés à une bonne réputation et à une reconnaissance du nom Rauscher dans le milieu du grès ornemental. Cependant, la stratégie de l'ancien exploitant, qui avait des activités de carrières, de taille de pierre et de travaux publics, était de ne pas vendre à ses concurrents ou à ceux qui pourraient le concurrencer sur les marchés de ses autres activités. Nous pouvons citer l'exemple de la vente de blocs bruts destinés à la taille de pierre, qui n'était pas pratiquée car représentait une menace pour l'activité de taille interne. Ainsi, le réseau de Carrières Rauscher n'est pas développé à son maximum. De plus, de nombreux acteurs du territoire ne savent pas que l'établissement a été repris par l'entreprise Carrières Rauscher (donc par le groupe Eurovia), et que l'activité des carrières continue sous une nouvelle forme (information obtenue par retour clients et par retour du questionnaire).

Il semblerait donc que l'entreprise Carrières Rauscher doive travailler sur sa légitimité territoriale (Marchesnay, 1998), en développant et territorialisant durablement son réseau.

- **Barrière à la légitimité en Allemagne**

Tout d'abord, l'analyse des entretiens montre que l'Allemagne est vue comme un pays à tendance protectionniste. Les interviewés jugent que les clients allemands préfèrent d'abord essayer de se fournir chez un producteur de leur pays. Cela oblige donc Carrières Rauscher, entreprise étrangère, à fournir plus d'éléments de légitimité, telle que la variété des produits ou la qualité de production, pour s'imposer durablement sur le marché de la fourniture de grès en Allemagne.

Ensuite, il semblerait que Carrières Rauscher souffre d'un déficit informationnel. En effet, le cadre de carrière se questionne sur les tendances de consommation du marché allemand. Cela montre que ce marché n'est pas encore parfaitement connu. Le défi informationnel est un des éléments majeurs du succès de l'internationalisation d'une entreprise. Chtourou (2006) a montré que c'est en phase de transition, c'est-à-dire durant leur internationalisation, que les PME ont les plus grands besoins d'informations culturelle, psychologique, de fonctionnement du pays visé, etc. Cependant au stade de transition, l'écart entre besoins et accès aux informations est le plus grand. Cet écart peut être réduit par un contact ou un partenaire dans le pays visé (Usinier, 1990, Donckels et Lambrecht, 1995), qui fournit un accès aux informations nécessaires au développement de l'entreprise dans ce pays. Ce contact permet aussi d'aborder plus justement l'aspect culturel et psychologique du pays.

Enfin, l'offre proposée par Carrières Rauscher est parfois jugée en interne comme partielle, puisqu'elle ne propose pas l'activité de taille et pose des fournitures. Cet aspect est présenté comme un élément important dans le choix de fournisseurs par les clients en France comme en Allemagne. Ce possible critère d'insatisfaction des clients peut donc entraîner une perte de légitimité. Ce critère sera donc vérifié grâce à l'analyse du questionnaire.

- **La vision et la posture du dirigeant**

Le dirigeant est présenté dans la littérature comme un élément clé du succès d'une internationalisation, ainsi que de la recherche de légitimité (Pantin, 2006, Siegel, 2013, Marchesnay, 1995). Le directeur de Carrières Rauscher est décrit par ses collaborateurs comme un entrepreneur, moteur et ouvert à la recherche de nouveaux marchés et qui a une expérience internationale dans un autre cadre. Le dirigeant se décrit lui-même avec une éducation d'ouverture et parle d'une proximité culturelle

personnelle avec l'Allemagne. Ses expériences personnelles d'ouverture et professionnelles dans un contexte international expliquent une partie de la réduction de la distance psychologique (Boatler, 1994, Siegel, 2013).

De plus, le directeur de Carrières Rauscher est soutenu par le groupe Eurovia, déjà implantés en Allemagne par le biais d'autres filiales. Cet aspect rejoint l'approche théorique de l'internationalisation par les réseaux (Laghzaoui, 2009).

- **Les motivations de la recherche de légitimité internationale**

Carrières Rauscher cherche à augmenter ses ventes, l'acquisition d'une légitimité forte lui permettra de pénétrer le marché de façon plus durable.

Le choix de pénétrer le marché allemand de la fourniture de grès est justifié par la plus faible taille du marché français. En effet la consommation française de roches ornementales de construction est l'une des plus basses parmi les basses des pays industrialisés, elle se place au 16^{ème} rang (Dessandier, 2014). De plus, les commandes par des clients allemand représentaient la majeure partie des commandes en 2018 et 2019. Le marché allemand est donc jugé plus porteur.

Cependant cette initiative n'est pas considérée comme une internationalisation par les cadres dirigeants de l'entreprise Carrières Rauscher. Ils considèrent qu'ils agissent sur un rayon d'action dans un contexte frontalier. Ce rayon est plus proche de l'entreprise et est jugé plus atteignable que l'extrémité opposée de la France.

Le rayon d'action et le volume du marché trouvent aussi une explication dans le positionnement géologique du grès. En effet celui-ci est majoritairement situé dans le graben du Rhin qui se situe en Alsace puis en Allemagne.

Ainsi il semblerait que Carrières Rauscher suit un développement qui contraste le modèle d'Uppsala pour deux raisons. Premièrement, l'entreprise s'internationalise dans ses premières années et non après avoir complété le stade 1 décrit par Pantin, 2006, qui ne concerne qu'une activité exclusivement nationale. Cette critique a été relevée par McDougall et Oviatt dans leurs études empiriques de 1994 et 2000. Ensuite, cette internationalisation semble suivre une logique de proximité (Zucchella, 2000). En effet, Carrières Rauscher cherche à atteindre en premier lieu des marchés culturellement et géographiquement proches. Ce développement favorise l'apprentissage pour d'autres contextes.

De plus, l'analyse de l'entreprise Carrières Rauscher montre des facteurs de contingence importants qui l'ont menée à s'internationaliser (Siegel, 2013). Tout d'abord, le marché est jugé trop petit, particulièrement pour l'Alsace-Lorraine et les coûts liés à une vente à l'autre extrémité de la France sont jugés trop importants pour ce stade précoce de développement que connaît Carrières Rauscher. Il est ainsi plus facile de s'internationaliser pour vendre dans la proximité. Ensuite, l'Allemagne partage avec l'Alsace une proximité géographique et culturelle importante. Ce critère permet une réduction de la distance psychologique et ainsi une internationalisation plus en confiance pour cadres dirigeants. Enfin, cette internationalisation suit une stratégie déjà implantée au sein des producteurs de grès alsace et de l'ancien l'Etablissement Rauscher. En effet la société vendait depuis de nombreuses années à des clients allemands, tout comme l'ensemble des concurrents français de Carrières Rauscher.

- **Actions envisagées au sein de l'entreprise Carrières Rauscher pour faciliter la légitimation internationale**

L'analyse des entretiens montre deux objectifs clairs aux actions qu'envisagent l'entreprise Carrières Rauscher. Il faut se faire connaître ou reconnaître par les clients sous la nouvelle identité et gagner ou regagner leur confiance.

Tout d'abord, l'entreprise compte développer sa communication. Cette communication aura tout d'abord pour but de faire connaître leur variété de nuances, largement plus importante que la majeure partie de leur concurrents allemands. Ensuite ils souhaitent se créer un ensemble de chantiers références pour appuyer leur légitimité en Allemagne et témoigner de leur savoir-faire.

Ensuite, l'entreprise doit arriver à faire connaître sa rigueur, la qualité de ses produits et de sa production. Cet aspect passera sans doute par la recommandation entre clients et les chantiers références auxquelles Carrières Rauscher aura participé. L'entreprise cherche à réduire au maximum les intermédiaires pour créer un contact direct client, surtout en phase de conception du projet. Cet aspect semble très apprécié par les clients allemands.

Enfin, la question de la nécessité de certifications techniques allemandes a été évoquée. L'entreprise a donc besoin de savoir si ses clients allemands souhaitent

une certification allemande des produits, en plus de certifications françaises obligatoire, valables au niveau européen.

En conclusion, cette analyse de la vision interne de la légitimité internationale de Carrières Rauscher montre une entreprise avec une légitimité concurrentielle stable mais une légitimité territoriale à développer. En effet, Carrières Rauscher n'est finalement implantée que sur des branches spécifiques de son secteur et la nouvelle identité n'est pas encore connue de tous. Son engagement vers l'international est explicité par son équipe dirigeante. L'entreprise met en place des objectifs et des stratégies pour assurer le succès de son internationalisation. De plus, des ressources et compétences sont attribuées particulièrement à ces objectifs. Elle peut donc être qualifiée d'entreprise exportatrice professionnelles (Chtourou, 2006), qui cherche à devenir autonome, même si son exportation actuelle est encore sporadique et basée sur un petit panel de clients récurrents. En effet, l'exportation de Carrière Rauscher ne représente actuellement que 9% du chiffre d'année de l'année 2020 (chiffre du 15 août 2020).

De plus, cette analyse a mis en lumière les possibles barrières à un gain de légitimité en Allemagne, qui sont l'offre de fourniture sans taille et pause mais surtout le défi informationnel que rencontre Carrières Rauscher.

II.2 ANALYSE DES QUESTIONNAIRES : VISION EXTERNE

La vision externe sur la légitimité internationale de l'entreprise Carrières Rauscher a été acquise grâce à un questionnaire envoyé aux clients et potentiels clients allemands. Les questions posées ont été définies à la suite de l'analyse préliminaires des entretiens. La première partie concerne l'identification de l'entreprise questionnée. La deuxième partie concerne l'avis des clients sur l'entreprise Carrières Rauscher (ou sur sa prédécesseure) et sur leur relation. Enfin la troisième partie concerne l'importance de différents critères dans le choix des fournisseurs. Ces critères ont été définis grâce aux discussions avec les cadres dirigeants de Rauscher et aux observations du terrain. Les questions concernent donc la diversité des produits, l'importance de l'offre de fourniture avec taille et pose, la présence territoriale, les

labels et certifications, ainsi que le contenu de la communication d'entreprise ainsi que les valeurs recherchées.

- **Identification des clients questionnés**

Le questionnaire a reçu 25 réponses (résultats bruts présentés dans l'Annexe 4). Tout d'abord, nous allons procéder à une identification des entreprises qui ont répondu à ce questionnaire. Les résultats de cette identification sont fournis dans la Figure 3. Le domaine d'activité majoritaire des clients interrogés est la taille de pierre avec 68%. Les autres domaines comme la construction et la négoce sont représentés à près un peu de 10% de l'échantillonnage chacun. Ensuite, la majeure partie des clients qui ont répondu font partie de très petite entreprise (TPE) comptant moins de 5 collaborateurs (52%). Les entreprises comprenant entre 6 et 20 collaborateurs, sont aussi bien représentées avec 28%. Enfin la majeure partie des clients ont au moins plus d'un échange avec l'entreprise Carrières Rauscher par an (76% des clients répondants).

Ainsi le spectre des clients répondants est majoritairement composé d'entreprises de taille de pierre avec moins de 5 collaborateurs qui consultent Carrières Rauscher plus de fois par an. Ces entreprises représentent 32% des entreprises sondées.

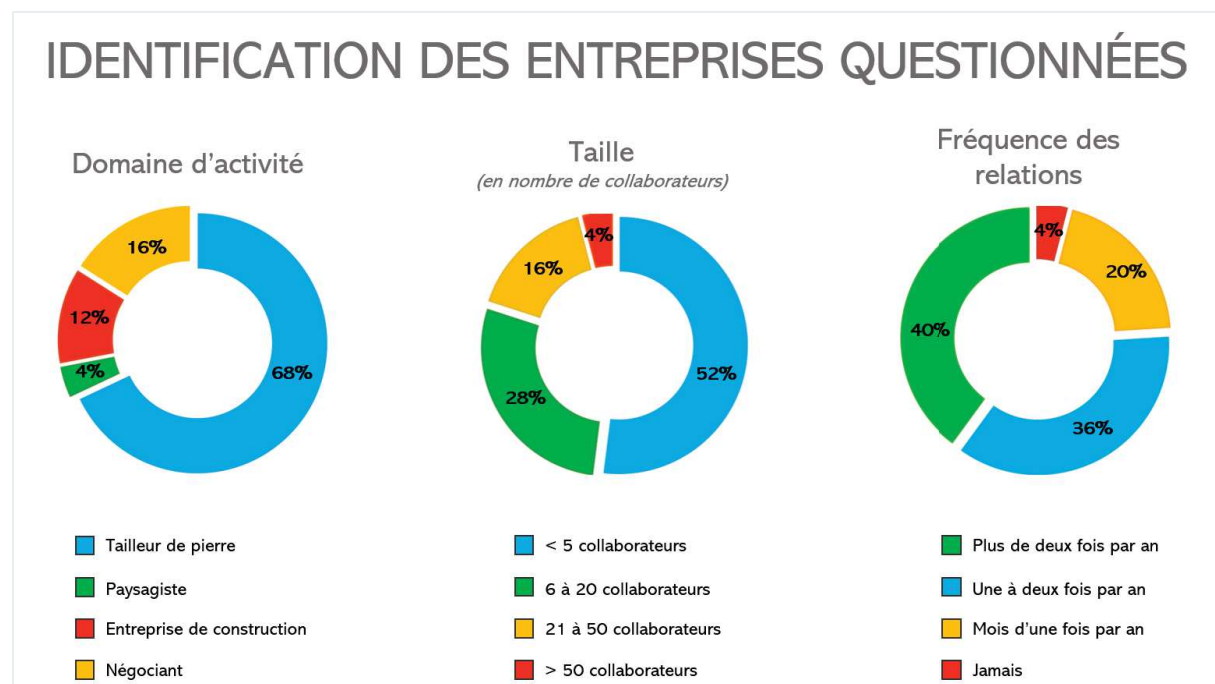


Figure 4. Tableau synthèse des résultats du questionnaire adressé aux clients. Les données concernent l'identification des entreprises questionnées. (source : questionnaire)

- **Image externe de l'entreprise Carrières Rauscher**

La deuxième partie du questionnaire concernait l'image qu'ont les clients allemands de l'entreprise Carrières Rauscher. Ils ont été questionnés sur leur satisfaction vis-à-vis de Carrières Rauscher, de ses produits et de ses services. 73% des clients se disent satisfaits. Les critères de satisfaction évoqués concernent la qualité des produits, le professionnalisme de l'entreprise (contact client durant les commandes, efforts pour satisfaire les demandes des clients et la rigueur de la production), les prix pratiqués jugés justes et enfin la fiabilité de l'entreprise.

Ces retours comportent deux clients moyennement satisfaits. Ils souhaitent que l'entreprise Carrière Rauscher travaille sur son contact avec les clients et soit plus flexible dans les livraisons des commandes importantes.

Aux vues du bon taux de satisfaction, Carrières Rauscher a donc une image externe très positive auprès de ses clients et clients potentiels allemands. La satisfaction client peut être rattachée à l'effectivité de l'entreprise (Marchesnay, 1998). Ainsi, ce taux de satisfaction témoigne donc de l'effectivité avérée de Carrières Rauscher.

- **Importance des critères de choix prédéfinis**

Les clients étaient ensuite questionnés sur l'importance qu'ils attribuent à des critères de choix de fournisseurs. Les différents critères proposés proviennent des interrogations et réflexions liées aux entretiens. Il s'agit d'apporter des réponses à l'entreprise, ainsi que d'essayer de juger l'efficacité des actions qu'elle prévoit. La synthèse des résultats est présentée dans le Tableau 2¹. Dans cette partie, nous n'avons pas consulté les clients sur l'importance de la qualité des matériaux jugeant ce critère décisif dans le choix d'un fournisseur. Ainsi, trois critères prédominent. Deux critères concernent les produits, les clients jugent important la diversité des produits ainsi que leur provenance. Le troisième critère en ordre d'importance concerne la relation avec un commercial allemand. Il semblerait que les clients allemands apprécient de traiter avec un commercial de leur nationalité, qui partage leur culture et

¹ La note attribuée au critère va de 1 (non important) à 4 (très important).

leur langue. Il est à noter que la provenance allemande des matériaux est le critère jugé avec le moins d'importance.

Critère de choix	Note
Diversité des produits	3
Provenance géographique des produits	2,8
Commercial de nationalité allemande	2,8
Offre comprenant fourniture, taille et pose	2,68
Label qualité	2,52
Certifications techniques allemandes	2,36
Communication régulière du fournisseur	2,32
Label d'implantation territoriale	2,24
Provenance allemandes des matériaux	1,88

Tableau 2. Classement des critères de choix d'un fournisseur en fonction de leur importance (source : questionnaire)

Pour comparer cette évaluation orientée à un choix plus libre des clients, nous leur avons ensuite demandé de fournir leurs critères dans un question ouverte. Les retours de cette question sont présentés dans le Tableau 3, les clients ont évoqué 11 critères.

Critère de choix	Fréquence d'apparition
Qualité des produits	22%
Prix	17%
Fiabilité de l'entreprise	14%
Communication durant la commande	10%
Delais de livraison	10%
Diversité des produits	10%
Performance de l'entreprise	10%
Durée de la relation commerciale	2%
Production locale	2%
Capacité de communication en allemand	2%
Modalité de livraison	2%

Tableau 3. Classement des critères de choix d'un fournisseur en fonction de leur fréquence d'apparition (source : questionnaire)

Les critères les plus représentés concernent la qualité des produits (comme estimé précédemment), leur prix et enfin la fiabilité de l'entreprise. Ces critères n'avaient pas été proposés dans l'évaluation précédente. Il est à noter que les critères de diversité des produits et de production locale reviennent quand même dans ces choix. Nous pouvons donc estimer que les actions de Carrières Rauscher sur ces critères auront un impact important.

- **Valeurs recherchées chez un fournisseur**

Les deux autres questions ouvertes concernent les informations souhaitées par les clients dans les communications de l'entreprise et les valeurs que recherche les clients chez leur fournisseur.

Les informations sur le contenu de la communication ne seront pas présentées ici, car elles n'ont pas d'intérêt direct pour l'étude. Cependant, nous estimons que cette partie du questionnaire est importante, puisqu'elle va permettre à l'entreprise Carrières Rauscher d'adapter ou ajuster leur communication. Elle a donc un intérêt indirect

Valeurs recherchées	Fréquence d'apparition
Respect de l'environnement	38%
Protection des savoir-faire	15%
Implantation locale/Circuits courts	15%
Durabilité/Stabilité	12%
Confiance/Fiabilité	9%
Qualité	6%
Valeurs humaines	6%

Tableau 4. Classement des valeurs recherchées chez un fournisseur en fonction de leur fréquence d'apparition

puisque'elle participe à connaître les attentes des clients, ce qui impacte fortement la légitimité (Marchesnay, 1998). Ces données sont présentées dans l'Annexe 5.

La dernière question concernait donc les valeurs que recherche les clients chez leurs fournisseurs. Elle demandait une réponse ouverte pour permettre de récolter la plus grande diversité d'avis. Les résultats sont présentés dans le Tableau 4. Les clients consultés ont évoqué sept valeurs différentes. Les valeurs les plus recherchées sont le respect de l'environnement, la protection des savoir-faire et l'appartenance locale de l'entreprise.

Ainsi, cette analyse de la satisfaction clients et de leurs critères de choix fournit de nombreux éléments. Les entreprises consultées sont majoritairement des petites entreprises et des tailleurs de pierres. Ces entreprises ont, en grande majorité, une image positive de l'entreprise Carrières Rauscher. Cette satisfaction démontre l'effectivité de Carrières Rauscher.

Les premiers critères de sélections de leurs fournisseurs sont la qualité des produits, le prix et la fiabilité de l'entreprise. Il est à noter que dans le secteur des roches

ornementales de construction, comme dans toutes les productions de biens, la qualité des produits dépend de deux variables : la qualité des matières premières, ici les gisements exploités, et la qualité technique de la production (choix des blocs adaptés à la commande, qualité de la réalisation des coupes, etc.). Ensuite, la diversité des produits et la provenance locale de ces derniers sont jugés très importantes. Cependant, même si la provenance est importante, un label de territoire n'apportera que peu de satisfaction supérieure. L'information de provenance est indiquée sur les fiches de caractérisation, obligatoires selon la norme NF B-10 601 (valable à l'échelle européenne), et cette indication semble suffire aux clients allemands consultés. La présence d'un commercial de nationalité allemande est aussi un critère d'importance est notable. Enfin, les valeurs recherchées par les entreprises consultées sont la protection de l'environnement et des savoir-faire ainsi qu'une implantation ou attache locale.

Cette analyse fournit les variables de la satisfaction client qui impactent fortement la légitimité de l'entreprise. Il est important pour une entreprise de chercher à satisfaire ses critères en priorité et à baser les relations avec ses clients selon ces informations.

II.3 COMPARAISON DES DEUX VISIONS ET MISE EN LUMIERE DES ECARTS MAJEURS

Cette étude a pour but d'établir des préconisations en vue d'acquérir ou de développer une légitimité internationale. La légitimité est accordée à l'entreprise par ses parties prenantes. Dans cette étude, nous ne nous intéressons qu'aux clients. La première partie de cette analyse a permis d'établir la vision interne de légitimité de Carrières Rauscher, la deuxième partie fournit la vision externe. Une comparaison de ces deux

Vision externe	Vision interne
Image positive de Carrière Rauscher (satisfaction client)	Image de Carrières Rauscher présumée positive
Prix	Prix évalués moins élevés qu'en Allemagne
Territoire (implantation et provenance des produits)	Proximité alsacienne
Fiabilité	Exigences, gestion rationnelle, stabilité financière, orientation client
Pas de préférence allemande pour la fourniture	Allemands vus comme protectionnistes
Valeurs : environnement, savoir-faire, appartenance locale	Valeurs à bâtir, projet correspondant
Qualité	Essais techniques sur les roches (NF B-10 601)
Clients questionnés majoritairement tailleurs	Ne correspond peut-être pas à la cible majoritaire

Tableau 5. Comparaison des visions interne et externe concernant l'entreprise Carrières Rauscher. (Les couleurs signifient l'état des éléments : vert = bonne corrélation, orange = élément à développer, rouge = élément manquant)

visions va permettre de mettre en lumière les points de corrélations ainsi que les écarts majeurs. Le Tableau 5, ci-dessous, présente les différents éléments des deux visions pour les comparer.

- **Image positive de Carrière Rauscher**

L'image présumée de l'entreprise Carrières Rauscher correspond à l'image qu'ont effectivement les clients allemands de l'entreprise. Cette image est largement positive. Cela implique une satisfaction client importante.

Ce point permet donc d'affirmer que Carrières Rauscher détient une légitimité concurrentielle internationale, son effectivité étant vérifiée par cette image positive externe (Marchesnay, 1998).

- **Prix des produits**

Les clients allemands défissent le prix comme l'un des critères les plus importants dans leur choix de fournisseurs. Sur ce point encore, Carrières Rauscher est en adéquation avec cette demande. En effet, l'étude concurrentielle en Allemagne tend à montrer que les prix des fournitures de grès en Allemagne sont une fois et demi plus élevés qu'en France (voir section II.1).

- **Implantation et provenance locale**

L'analyse de la vision externe montre un fort intérêt des clients allemands pour l'implantation locale de leurs fournisseurs ainsi que pour la provenance des produits. Cette attente correspond aux démarches de Carrières Rauscher qui cherche à s'implanter durablement dans son territoire, qui travaille à sa labélisation territoriale et qui veut inscrire dans ces valeurs le respect de son territoire et de son environnement.

- **Protectionnisme allemand**

Les entretiens ont montré que les cadres dirigeants de Carrières Rauscher jugent les Allemands protectionnistes et pensent donc devoir fournir un effort supplémentaire pour atteindre une place importante et durable sur le marché de la fourniture de grès en Allemagne. D'après les réponses au questionnaire, il semblerait que le critère de la provenance allemand du grès ne soit pas si important. Ce critère a été noté 1,88/4,

donc entre peu important. Ce point semble donc aller en la faveur de Carrières Rauscher qui pourrait plus facilement acquérir une légitimité pour rivaliser avec ses concurrents allemands. Cependant, cette réponse de clients allemands est à prendre avec précautions, car il peut exister des biais entre les dires et les actions.

- **Des valeurs correspondantes**

Même si les valeurs de Carrières Rauscher ne sont pas encore pleinement développées et que du travail reste à faire en interne pour les faire ressortir, les projets de l'entreprise vont dans le sens des attentes des clients allemands. Carrières Rauscher souhaite se développer selon des valeurs de proximité avec le client, de respect de son territoire et de l'environnement. Elle souhaite de plus être une entreprise patrimoniale. Actuellement, Carrières Rauscher est décrite comme une entreprise humaine et familiale. Ceci correspond aussi aux attentes des clients allemands même si la valeur humaine est classée avec la plus petite fréquence d'apparition.

- **Exigence de produits de qualité**

Le premier critère des clients allemands dans le choix de leur fournisseur est la qualité du produit fourni. Ce point reste à développer par l'entreprise Carrière Rauscher. En effet, elle a déjà commencé un processus de certification de la qualité des roches par les essais exigés par la norme NF B-10 601, mais cette certification ne concerne que les caractéristiques techniques du grès qu'elle exploite. Il semble manquer à Carrières Rauscher de pouvoir témoigner une démarche qualité dans la production de ses pièces.

- **Corrélation entre clients consultés et cibles**

Les clients consultés sont majoritairement des petites entreprises de taille de pierre. Sachant que la majeure partie des clients ayant répondu aux questionnaires ont passé commande à Carrières Rauscher en 2020, ils représentent bien le panel de clients allemands de l'entreprise. Cependant ce panel ne correspond pas au panel de clients visés sur le marché français qui sont des entreprises de constructions, des architectes ou des paysagistes avec un nombre plus important de collaborateurs. Il n'y a donc pas

de corrélation entre les clients internationaux et français. Il s'agit donc de juger ce point au regard de la stratégie commerciale de Carrières Rauscher. Ce point sera donc réétudié dans les limites de l'étude.

- **Offre sans taille et fourniture**

L'offre de Carrières Rauscher ne comprend que la fourniture d'éléments en grès, sans leur taille ou pose. Cependant, ce critère est important pour les clients allemands dans le choix de leur fournisseur, évalué à 2,68/4. Ce manque peut donc jouer en défaveur de Carrières Rauscher car peut créer une insatisfaction client et donc faire baisser la légitimité de Carrières Rauscher.

- **Commercial allemand**

Un des critères dont les clients allemands avaient à juger l'importance concerne leur relation avec un commercial de nationalité allemand, qui parle donc leur langue et partage leur culture. Les clients ont jugé ce critère à 2,8/4 donc proche de la valeur « 3 – Important ». Carrières Rauscher n'a pour l'instant pas de commercial ou de contact en Allemagne. Ce point semble donc impliquer une perte de légitimité. Cependant, celle-ci est rattrapée partiellement par le contact en allemand, durant les commandes (de la phase de conception à la phase de livraison), que fournit Carrières Rauscher à ses clients. Contact jugé très apprécié en interne et qui semble se vérifier aussi dans l'importance d'un contact allemand que définissent les clients interrogés.

Ainsi, Carrières Rauscher est majoritairement en adéquation avec les attentes de ses clients allemands. Sur dix points de comparaison, six correspondent aux attentes, deux demandent en développement de la démarche ou réflexion et enfin deux peuvent créer un manque. Carrières Rauscher est donc en bonne voie pour asseoir sa légitimité concurrentielle durablement et a de bonnes bases pour développer sa légitimité territoriale.

III. DISCUSSION ET PRECONISATIONS

III.1 LES LIMITES DE CETTE ETUDE

Cette étude est majoritairement basée sur l'observation d'un terrain, ceci implique des limites aux analyses faites. Nous en présenterons plusieurs dans cette section.

- **Biais de l'échantillonnage**

L'échantillonnage pour le questionnaire peut être jugés trop ciblé. En effet, ce questionnaire n'a pu être envoyé qu'à des clients actuels ou potentiels, qui étaient dans notre fichier client ou dans le fichier client récupérés de l'ancien exploitant. Il s'agit donc uniquement de clients qui avait déjà eu à faire à l'entité Carrières Rauscher. Ceci a un impact positif, car nous avons ainsi pu récolter le degré des satisfaction client, mais a aussi un impact négatif. En effet cet échantillonnage n'est donc pas représentatif de l'ensemble de consommateurs de grès, il manque de variabilité. Ce manque s'explique par la jeunesse de Carrières Rauscher, qui n'a pas pu se créer un fichier client varié, et par les choix stratégiques de l'Etablissement Rauscher qui refusait de traiter avec certains types de consommateurs pour ne pas faire de concurrence à ses différentes activités. Ainsi, il est probable que l'analyse présentée ne soit que partiellement représentative de la situation du marché de la fourniture de grès en Allemagne.

De plus, le panel des entreprises questionnées est très différent du panel de entreprises avec lesquelles travaille Carrières Rauscher sur le marché français. Si Carrières Rauscher choisit d'appliquer sa cible commerciale française au marché allemand, c'est-à-dire de travailler avec des entreprises plus importantes et situées majoritairement dans le domaine de l'aménagement, cette analyse pourrait ne plus correspondre aux attentes de ces nouveaux clients.

Cette limite peut être minorée par une extension de cette étude aux consommateurs de grès allemands, et non seulement aux clients actuels ou clients de l'ancien établissement. Sachant que l'entreprise Carrières Rauscher n'a pour l'instant pas les compétences ou les ressources pour atteindre cette cible, cela nécessiterait une aide externe à l'entreprise. Cette aide peut être trouvée par le biais de contacts en Allemagne ou par le biais de structures françaises de soutien au développement international des PME.

- **La légitimité ne dépend pas uniquement des clients**

La légitimité d'une entreprise lui est accordée par ses différentes parties prenantes et ne dépend donc pas uniquement de la vision qu'en ont les clients (Buisson, 2005). Ces diverses parties prenantes peuvent avoir des intérêts divergents, ce qui demande à l'entreprise de s'adapter à des demandes parfois contradictoires. Cette étude ne prend en compte que la vision des clients et ne rend donc état que de leur vision de la légitimité internationale de Carrières Rauscher. La présente étude devrait donc être complétée par une analyse des visions des autres parties prenantes primaires allemandes, les autorités et acteurs locaux ainsi que les fournisseurs potentiels, et au mieux par une analyse des visions des parties prenantes primaires et secondaires. Ces analyses permettront de ne pas oublier une de ces parties dans la construction de l'identité de Carrières Rauscher ou dans la mise en place de ses différentes stratégies.

- **Légitimité dans un milieu économique restreint**

Ce dernier point n'est pas à proprement parlé une limite mais plutôt est un questionnement amené par cette étude. Le milieu économique dans lequel travaille l'entreprise Carrières Rauscher est restreint par plusieurs aspects. Il est tout d'abord restreint par l'occurrence géologique du grès, peu présent en France comparé au calcaire par exemple. Partout, les constructions historiques et traditionnelles ont été faites avec des pierres locales. Ceci implique un marché plus restreint. Ensuite, le marché des roches ornementales est lui-même restreint par le coût de ces matériaux et par les tendances actuelles de construction (Rapport prospective DGE, 2016). Enfin le rayon d'action, hors Allemagne, de Carrières Rauscher est restreint par le contexte frontalier.

Ainsi, ce secteur économique doit naturellement dépasser les frontières politiques pour survivre, comme le montre le comportement des concurrents alsaciens de l'entreprise Carrières Rauscher. Cette réflexion peut amener le questionnement suivant : y-a-t-il des différences entre la légitimité nationale et la légitimité internationale dans un contexte si particulier ou n'y-a-t-il qu'une légitimité, applicable à une région géographique, comme dans ce contexte le bassin rhénan ? En effet, les critères de satisfaction des clients allemands semblent être applicables à n'importe quel client

national ou étrangers. Ainsi, le critère important en faveur du gain de légitimité serait l'adaptation aux différentes spécificités de ce marché étendu, donc dépendrait de la capacité des entreprises à accéder aux informations requises.

III.2 PRECONISATIONS

Le gain ou le développement de la légitimité d'une entreprise peut être vu comme un prérequis pour atteindre une place voulue sur un marché (Jyrämä et Äyväri, 2002). Ainsi la construction d'une légitimité durable d'une entreprise lui permet d'augmenter ses ventes et fournit un autre levier d'action que le levier des prix.

Cette étude visait à comparer la vision externe internationale de l'entreprise Carrières Rauscher à celle interne. Nous avons donc étudié la légitimité concurrentielle et territoriale de Carrières Rauscher. Les analyses réalisées permettent donc d'établir une liste de préconisations en vue de développer la légitimité internationale de l'entreprise Carrières Rauscher. Les préconisations suivantes sont présentées pour ordre d'importance, la plus importante en premier.

L'entreprise Carrières Rauscher semble remplir la majeure partie des critères de légitimité et de réussite de son internationalisation. Son plus grand défi reste donc de réussir à se faire connaître sur le marché allemand.

- **Mettre en place une communication forte**

Cette démarche est déjà dans les actions envisagées par l'entreprise. Cependant, son impact sur le développement de la légitimité de l'entreprise Carrières Rauscher est considérable. En effet, cette communication doit permettre d'agrandir le panel de clients potentiels de l'entreprise et lui permettre de pénétrer de nouveaux secteurs du marché allemand. Cette communication permettra à l'entreprise d'être de plus en plus connue sur le marché allemand et donc de créer un réseau fortement territorialisé. Ainsi, l'entreprise Carrières Rauscher développera progressivement la légitimité territoriale qui lui fait encore défaut.

Cette communication peut s'appuyer sur les analyses du questionnaire donc une question fournit des indications sur les informations que souhaitent connaître les clients allemands. Leurs principales demandes concernent des informations sur les tarifs pratiqués, sur les délais de fabrications actuels. Les clients allemands

demandent de plus à avoir accès à un catalogue des produits proposés. Ce dernier point est déjà partiellement rempli grâce à la mise en place du site internet.

- **Intégrer un commercial allemand**

L'intégration d'un commercial allemand a de nombreux avantages pour l'entreprise Carrières Rauscher. Tout d'abord, des impacts directs sont envisageables grâce aux résultats du questionnaires et des entretiens. En effet, les questionnaires démontrent que les clients allemands apprécient traiter avec un commercial qui partage leur langue et leur culture. L'entretien avec le cadre carrière de l'entreprise Carrières Raucher, qui était déjà collaborateurs de l'ancienne société, montre que ces intermédiaires fournissaient d'importants volumes de travail à l'entreprise.

Ensuite, le commercial allemand apporterait ses connaissances du marché, informations nécessaires au succès du développement international d'une entreprise (Usinier, 1990). Il permettrait aussi à Carrières Rauscher d'aborder le pays visé avec la bonne attitude culturelle et psychologique (Donckels et Lambrecht, 1995). Cet aspect est d'autant plus important que l'adaptation des bonnes pratiques commerciales permet à l'entreprise de gagner en légitimité (Jyrämä et Äyväri, 2002). De plus, ce commercial pourrait fournir à l'entreprise Carrières Rauscher les informations qu'il lui manque, comme les tendances de la consommation de grès en Allemagne ou les projets importants à venir. Ceci permettrait à Carrières Rauscher de combler une grande partie de son déficit informationnel. Cependant, les informations concernant les tendances et projets actuels peuvent être acquises grâce des études poussées du marché allemand.

Enfin, cette intégration permettrait à l'entreprise Carrières Rauscher de rentrer dans le deuxième stade de l'internationalisation selon le Modèle d'Uppsala qui est l'exportation via un agent indépendant. Ces différents stades de l'internationalisation permettent à Carrières Rauscher d'acquérir de l'expérience internationale progressivement et durablement (Laghzaoui, 2009).

- **Instaurer une démarche de contrôle qualité**

L'association des documents techniques des roches et de la démarche qualité permettrait à Carrières Rauscher de fournir à ses potentiels clients une attestation certaine de la qualité de ses produits. Cet élément étant le premier critère de choix,

l'impact d'une telle démarche devrait augmenter significativement le degré de satisfaction client. Ceci serait aussi gage d'aptitude à soutenir la concurrence et donc lié à la légitimité concurrentielle.

De plus, cette démarche peut être un atout dans les labélisations que prévoit d'obtenir l'entreprise Carrières Rauscher. En effet, les labels d'excellence demandent le développement de suivi de la qualité.

- **Construire un retour d'expériences en vue de futures internationalisations**

L'analyse de cette expérience d'internationalisation de l'entreprise Carrières Rauscher doit permettre d'identifier les bonnes pratiques en termes d'acquisition et de développement d'une légitimité internationale. Cette première internationalisation est soutenue par une proximité géographique et culturelle avec une clientèle préexistante. De plus, Carrières Rauscher peut compter sur le support du groupe Eurovia, déjà implantée en Allemagne. Les conditions de cette internationalisation sont donc largement favorables à l'entreprise Carrière Rauscher. Cette expérience doit donc servir de support aux futures internationalisations que l'entreprise voudraient réaliser. Ces expériences permettront de réduire certaines distances psychologiques (Siegel, 2013).

- **Une labélisation utile**

L'entreprise Carrières a initié la démarche de labéliser sa production. Cette démarche doit être poursuivie car elle répond aux critères de satisfaction clients le plus importants. En effet le label d'excellence témoignera de la qualité de la production des Carrières Rauscher et de la protection des savoir-faire qu'entend défendre l'entreprise (transmission des savoirs à des apprentis). Le label d'implantation territoriale au sein d'un parc naturel régional certifiera l'engagement environnemental de l'entreprise Carrières Rauscher et sera un gage de plus attestant de la provenance des produits.

- **Réaliser des études complémentaires**

Des études complémentaires peuvent être utiles au développement de la légitimité de Carrières Rauscher. L'étude systématique des critères d'insatisfaction clients fournit

des éléments importants. En effet, il est intéressant de savoir les raisons des refus de commande à la suite des offres faites à des clients allemands. Cette étude permettra d'adapter les critères de satisfaction en fonction de l'évolution de la clientèle de Carrières Rauscher ou en fonction de l'évolution de l'ensemble de clients visé. Cette mesure assurera à l'entreprise de ne pas perdre la légitimité qu'elle a acquise.

- **Questionnement sur l'offre fourniture, taille et pose**

L'entreprise Carrières Rauscher doit définir sa stratégie vis-à-vis de l'offre qu'elle veut proposer sur le marché. En effet, elle ne propose actuellement que de la fourniture de grès. Cependant, les clients allemands jugent important la possibilité d'offre complète dans le choix de leur fournisseur.

Cette décision manque néanmoins d'informations pour être prise. En effet, cette étude n'analyse que les attentes de petites entreprises de taille de pierre. Carrières Rauscher a besoin de connaître les attentes des entreprises plus importantes sur ce sujet pour décider de sa stratégie. De plus, l'étude concurrentielle en Allemagne a montré que la majeure partie des concurrents importants de Carrières Rauscher en Allemagne ne proposaient plus l'activité de taille, seulement des découpes arrondies ou spécifiques grâce à des machines à commande numérique. Le milieu concurrentiel allemand semble donc être séparé entre les producteurs de grès qui font des pièces sciées sur mesure et les tailleurs qui apportent une touche artistique aux pièces.

CONCLUSION

L'entreprise Carrière Rauscher est une jeune entreprise, créée à l'automne 2019 pour reprendre l'activité de carrières de l'ancien Etablissement Rauscher. En plein développement, Carrière Rauscher cherche à développer sa légitimité internationale. La première partie de cette étude a permis de faire un état de l'art de la légitimité internationale actuelle de l'entreprise. Tout d'abord, Carrières Rauscher dispose d'une légitimité concurrentielle stable. Cette légitimité est appuyée sur le degré de satisfaction des clients allemands, sur la stabilité et la puissance financière dont témoigne l'entreprise Carrières Rauscher ainsi que sur le développement de sa production. Ces différents éléments lui permettent de soutenir durablement la concurrence présente sur le marché allemand de la fourniture de grès. Cependant, la légitimité territoriale de l'entreprise Carrières Rauscher reste à développer. Elle ne dispose pas d'un fort réseau territorialisé. Cette entreprise n'est pas connue sur tous les marchés auxquelles elle peut prendre et n'est pas encore totalement reconnue sous sa nouvelle identité sur les marchés où elle était déjà implantée. Enfin, l'entreprise Carrière Rauscher démontre un engagement internationale important. Il est explicité par son équipe dirigeante. Cette internationalisation n'est pour l'instant qu'au premier stade avec des exportations sporadiques mais le processus internationalisation est en cours.

La deuxième partie de cette étude a permis d'établir une liste de préconisations en vues de développer la légitimité internationale de l'entreprise Carrières Rauscher. Les principales préconisations sont au nombre de trois. La plus importante concerne la mise en place d'une communication forte qui permettra à l'entreprise de se faire connaître par un plus grand nombre de clients potentiels. Ensuite, nous préconisons d'intégrer un commercial allemand indépendant qui permettra de combler le déficit informationnel dont souffre Carrières Rauscher. Enfin, l'entreprise Carrières Rauscher peut mettre en place une démarche qualité qui lui servira aussi bien à convaincre les clients qu'à obtenir les labélisations qu'elle ambitionne.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Dessandier D., Benharrous J., Michel F., Pallix, D., *Mémento sur l'industrie française des roches ornementales et de construction*. Rapport final BRGM/RP-62417-FR, 86p. 49 fig., 5 tab

Franchi et al., *Marché actuel et offre de la filière minérale de construction et évaluation à échéance de 2030*, Rapport final, DGE, 2016

Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, 10e éd., Paris, Dalloz, 2000

Thietart R.A et al, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} éd., édition Dunod, 2014

Usinier J.C., *Management international*, 4e éd., PUF, 1990.

Articles

Aldrich, H. E. and C. M. Fiol, « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, 1994, 19, 645–670.

Boatler R., « Manager Worldmindedness and Trade Propensity », *Academy of Management Journal*, 1994, 32, pp. 489-515.

Buisson M.L., « La gestion de légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Revue Management et Avenir*, 2005, 4

Buisson M.L., « Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives », *Revue Humanisme et Entreprise*, 2008, 4

Carroll A.B, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 1979, Vol.4, p.497-505.

Chtourou W., « Le développement international des PME », *Revue Gestion*, 2006, 1

De Beaune S.A., Carvais R., Guillaume A., Nègre V., Sakarovitch J., « Aux origines de la construction » Édifice et artifice, *Histoires constructives*, 2010, Premier Congrès francophone d'histoire de la construction, Paris, 19-21 juin 2008

Donckels, R., Lambrecht, J., « La coentreprise comme un lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement », *Revue internationale PME*, 1995, vol. 8, 96-118.

Dupuis J.L., « De la nécessité de distinguer identité et légitimité de l'entreprise », *réponse, Revue des sciences de gestion*, 2008, 3

Elfring T. et Hulsink W., « Networks in Entrepreneurship: The case of High-technology Firms », *Small Business Economics*, 2003

Hannan M.T., Fremann J., « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, 1984, vol. 49, pp. 149-164.

Jyrämä A. et Äyväri A., « Experiential learning by network actors in the design and art business », In *Culture and Collaboration in Distribution Networks*, 2002, The inaugural Meeting of the IMP Group in Asia, December 11-13, Perth, Australia

Laghzaoui S., « Internationalisation des PME : Apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Revue Management et Avenir*, 2004, 2

Marchesnay, Communication au colloque AIRE-PME, Nancy-Metz Octobre 1998

McDougall P. et Oviatt B. M., « International entrepreneurship: The intersection of two research paths », *Journal of Small Business Management*, 2000, vol. 43, n° 5, p. 902-909.

McDougall P. P. et Oviatt B. M., « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, no 1, p. 45-64.

Pantin F., « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME », *Revue Gestion*, 2006, 1

Schoeb, V., « La recherche qualitative en physiothérapie quelle place mérite-telle ? », *La revue*, 2012, 12(127), 85-93

Scott, V.R., « A stakeholder approach to organizational identity », *Academy of Management Review*, 2000, Vol.25, n°1, p.43-62.

Siegel, D. « L'école comme recours pour les PME qui hésitent à s'internationaliser », *Revue des sciences de gestion*, 2013, 1

Suchman, M. C., « Managing Legitimacy, Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, 1995, 20, 571–610.

Zucchella A., « Firm size and internationalization », *Administrative sciences association of Canada – Annual conference*, 2000, 21 (8), 67-78

Sites internet

Site de l'UNICEM : <https://www.unicem.fr/accueil/materiaux-du-quotidien/14-materiaux/roches-ornementales/>

Site du SNROC : <http://www.snroc.fr/>

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide pour les entretiens semi-structurés avec les cadres dirigeants de l'entreprise
Carrières Rauscher

Sujet à aborder :

Légitimité actuelle de l'entreprise,

Base de cette légitimité,

Raisons de la légitimité ou raison du manque de légitimité,

But de cette légitimité, qui cherche-t-on à convaincre ?

Option possible pour acquérir ou asseoir la légitimité de l'entreprise ;

Raison des ventes internationales,

Raison de la continuité des choix stratégique sur les ventes internationale,

Impact de la vision et de la posture du dirigeant sur l'internationalisation

Impact du lien Carrières Rauscher – Eurovia sur la légitimité (vis-à-vis des clients)

Impact de la situation géographique (Alsace : frontière particulièrement perméable)

Quelles sont les valeurs de Carrières Rauscher ?

Pourquoi avoir gardé le nom Rauscher à la reprise

ANNEXE 2 : ENTRETIENS

1 **Entretien avec le dirigeant de la société Carrières Rauscher, le 10/07/2020**

2 *Donc d'abord, est-ce que, quelle est la légitimité de [Carrières] Rauscher à vendre en*
3 *Allemagne ?*

4 On est une entreprise compétente, une entreprise ayant savoir-faire, on est dans l'Europe,
5 donc on n'est plus ou moins légitime que n'importe qui, il me semble.

6 *Ok et pourquoi on n'est pas plus légitime ? Qu'est-ce qui nous manque pour être plus*
7 *légitime ?*

8 Aucune idée, franchement, je ne sais pas ... Euh ... On est peut-être plus légitime parce qu'on
9 a plus de ... par rapport à nos concurrents français, à mon avis ... par rapport à certains de
10 nos concurrents français on a ... On a une grosse capacité financière, on a une plus grosse
11 capacité d'investissement et on a certainement beaucoup plus de moyens, de supports
12 techniques, commerciaux, des labos, tout ça qui ... [support] fiscaux. Quand tu vois tout cet
13 ensemble de supports qu'un petit producteur n'a pas ...

14 OK

15 Ça, je pense que c'est important pour aller exporter.

16 *OK, pour aller exporter ? D'accord*

17 Oui

18 *Et sur le fait qu'on vend du grès [à des clients allemands], alors qu'en Allemagne aussi du*
19 *grès ?*

20 Ce qui fait la différence à mon avis, ce sont nos couleurs, le prix ...

21 *Nos couleurs et le prix. Parce que le prix en Allemagne serait plus cher d'après toi ?*

22 Je ne vois pas pourquoi sinon ils achèteraient en France

23 *Hum hum !*

24 Quel intérêt à un client de venir en France sinon ?

25 *Bah ... Ce sont les questions !*

26 A mon avis c'est le prix !

27 *Et est-ce que tu penses qu'il y a des points où on manquerait de légitimité ? Certains points*
28 *sur lesquels il faudrait travailler parce que on a un vrai manque ?*

29 Hum ... Je n'ai pas d'idée ... Je ne peux pas te ...

30 *OK. Euh ... Pourquoi veut-on être plus légitime que les ... nos concurrents et que nos*
31 *concurrents qui sont en Allemagne ?*

32 Parce que les allemands sont par nature protectionnistes.

33 OK

34 Déjà il faut qu'on soit plus légitime ... par rapport à nos concurrents français ... c'est pour
35 passer devant quoi, c'est qu'une question de ventes.

36 *Donc ... Voilà ... Tu considères que la légitimité permettra de vendre plus. OK. Donc on a un*
37 *petit peu parlé, mais est-ce que tu as d'autres idées pour asseoir notre légitimité ? Quel ... Sur*
38 *quoi repose la légitimité de nos concurrents et du coup qu'est-ce que nous on va travailler pour*
39 *asseoir notre légitimité ?*

40 ... Je pense que pour asseoir notre légitimité il faut initier des démarches commerciales en
41 Allemagne. Il faudrait aller voir le client, à un moment on sera obligés de le faire, il faut
42 continuer à communiquer avec eux : site internet, courriers, cadeaux de fin d'année ...
43 souhaiter les vœux l'année prochaine ... après il faut les rencontrer, il faut absolument qu'on
44 leur explique ce qu'on fait et ce qu'on est.

45 *Donc il y a une grosse partie de la légitimité, dans le gain de légitimité pour toi dans la*
46 *communication et du contact avec le client ...*

47 Oui, le contact avec le client, ce qu'on ne fait absolument pas.

48 *Hum. Après ... ça ce n'est plus sur la légitimité mais plutôt sur l'internationalisation. Pourquoi*
49 *ne se satisfait-on pas que du marché français ?*

50 Parce que le marché français est trop petit en volume.

51 *Ok ... et tu considères que le marché Grand-Est ou tu considères aussi le marché France*
52 *entière ?*

53 Non j'aimerais bien travailler sur le marché France entière.

54 *France entière et ajouter l'Allemagne ?*

55 Et ajouter l'Allemagne.

56 *Mais pourquoi ne prend-t-on pas que France entière, parce que là, le volume est énorme ?*

57 Parce qu'on est beaucoup plus proche de l'Allemagne, donc on a un peu moins de transport,
58 donc on est par nature plus concurrent. Et puis ... euh ... tu ne peux pas ... euh ... il ne faut
59 pas se disperser mais il faut quand même étudier toutes les pistes.

60 *OK, très bien ...*

61 On ne nous attend nulle part.

62 *Oui ...*

63 Donc tu es quand même obligé d'aller voir un peu ailleurs et partout.

64 *Hum. Est-ce qu'il y a une ... ?*

65 Et ... ça fait encore partie de la connaissance du marché global. On doit toujours connaître
66 son marché, et si on n'y travaille pas, on ne peut pas le connaître. Peut-être qu'on va ... on va
67 se dire ... ben ... d'aller en Bretagne c'est une connerie parce qu'il n'y a pas de grès, c'est
68 certainement le cas ; mais en tout cas il faut savoir, je n'ai pas de certitude.

- 69 *Ok, donc pour l'instant on va surtout en Allemagne parce que c'est plus proche ...*
- 70 *Parce qu'on a déjà une plus grande de clientèle, il faut déjà ancrer ça, l'asseoir, le pérenniser*
71 *... Mais on va, en parallèle, en mettant peut-être moins d'efforts, aller voir ailleurs aussi !*
- 72 *Ok, parfait. Et est-ce que tu penses qu'il y a une continuité stratégique dans vendre en*
73 *Allemagne sachant qu'on n'a pas encore fait tout le territoire français ?*
- 74 *Ça veut dire quoi une continuité stratégique ?*
- 75 *Ça veut dire ... euh souvent les entreprises, d'abord, font tout leur territoire et la continuité*
76 *stratégique classique c'est d'aller étendre ce territoire. Nous on étend d'abord à l'international*
77 *et après on étendra en France ...*
- 78 *Oui mais on est en Alsace ici ! L'Alsace c'est comme l'Allemagne, c'est pareil, c'est le même*
79 *territoire, les anciens parlent allemand, les ... je ne considère même pas ça comme de*
80 *l'international tu vois.*
- 81 *C'est un des autres points, on peut y passer tout de suite : l'impact du fait que cette frontière*
82 *est particulièrement perméable, est-ce que ça nous sert, ça nous dessert ? Est-ce qu'on en*
83 *joue ?*
- 84 *Ça vous sert plutôt, parce qu'il n'y a quasi pas de grès allemand qui vient chez nous. Après ça*
85 *nous sert parce qu'on est culturellement très proches donc forcément ça va mieux ...*
- 86 *Ok. Et la dernière question, qui va te faire sourire, est-ce que tu penses que ta vision et ta*
87 *posture de dirigeant ont un impact spécifique sur la stratégie d'aller en Allemagne, de*
88 *s'internationaliser ?*
- 89 *Oui ...*
- 90 *Et en quoi, du coup ?*
- 91 *Parce que je suis le dirigeant et que les gens me suivent ...*
- 92 *Oui mais qu'est-ce qu'il fait que tu as à l'audace entre guillemets ou que tu n'as pas les peurs*
93 *classiques d'aller à l'international ? Parce que, quand on lit la littérature, on voit que*
94 *l'internationalisation ça fait peur, on sort du territoire etc. ... Qu'est-ce qu'il fait que toi tu lances*
95 *l'entreprise là-dedans ? Quel est dans ta vision et ta posture ce qui change par rapport à ... ?*
- 96 *Ben parce que qu'on a déjà implanté en Allemagne, presque tous nos concurrents sont aussi*
97 *implantés en Allemagne. On travaille ... avec d'autres ... enfin par le biais d'autres sociétés*
98 *en Allemagne. Ici [Gravière d'Alsace Lorraine] on travaille aussi avec l'Allemagne ... euh ...*
99 *on a des entreprises partenaires allemandes en carrières donc l'Allemagne ce n'est pas*
100 *nouveau. Ça n'a rien de ... tu vois ... ça ne fait pas peur. ET je sais également, de toute façon,*
101 *que Eurovia est implantée en Allemagne, on a des relais au cas où ... donc si vraiment il y a*
102 *des problèmes juridiques, des problèmes ... euh je ne sais pas ... on n'est pas perdu quoi !*
- 103 *Est-ce que ... ça c'est un petit peu personnel, est-ce que tu penses que dans ... donc tu n'es*
104 *pas obligé de répondre ! Est-ce que dans ton parcours il y a quelque chose qui fait que tu es*
105 *plus enclin à te lancer là-dedans qu'un autre entrepreneur, un autre dirigeant ?*
- 106 *Oui, je parle allemand. Plus ou moins, en y travaillant j'y arriverai aussi ... ça effectivement ça*
107 *m'aide, tu me dirais d'aller au Portugal ça m'embêterait beaucoup plus, je ne parle pas un mot*
108 *de portugais ... Culturellement, on est quand même très proches, je suis quand même plus*
109 *d'un tempérament ... je suis germano-latin ... je ne suis pas à 100% latin, c'est plus un*

110 tempérament anglosaxon, ça c'est aussi ma culture quoi. Après je pense que j'ai toujours,
111 alors c'est personnel mais je pense que j'ai toujours eu une éducation d'ouverture, donc ça ne
112 me fait pas peur d'aller au-devant des autres. Ouais donc voilà ça c'est mon parcours
113 personnel qui fait que.

114 *Autre chose : l'impact du lien Carrières Rauscher – Eurovia sur la légitimité ?*

115 Reprécise ta question ...

116 *Est-ce que le lien de Carrière Rauscher à Eurovia impacte notre légitimité, ce que les clients*
117 *voient de nous, plutôt négativement ou plutôt positivement ? Ou est-ce que ça ne joue pas*
118 *d'ailleurs ?*

119 Non, je pense qu'il y a un impact positif pour la plupart des clients même si on a toujours à la
120 remarque désobligeante « Les gros veulent tout manger, ils sont entrain de bouffer ». Mais
121 d'un autre côté on a un groupe structuré, performant, avec une bonne réputation auprès de
122 nos clients ... donc je dirais qu'un vrai savoir-faire, un savoir-faire reconnu avec des moyens
123 a ... ça a un impact forcément positif sur ... auprès des fournisseurs qui ont la garantie d'être
124 payés. Ils savent qu'il y a toujours le groupe derrière, quelle que soit la santé financière de
125 Carrières Rauscher. Il y a la bonne image de marque d'Eurovia ... même si certains clients,
126 par principe ne travaillent pas avec une grosse boutique comme nous. Mais je pense que c'est
127 un ...

128 *C'est marginal ?*

129 C'est marginal voilà, je cherchais le mot.

130 *Ok ... très bien ... Quelles sont les valeurs de [Carrières] Rauscher ?*

131 Tout dans le désordre ?

132 *N'importe tout, ce à quoi tu penses.*

133 La proximité avec le client, une entreprise patrimoniale, une entreprise respectueuse de son
134 territoire et de l'environnement.

135 *Parfait. Et la dernière chose : pourquoi avoir gardé le nom Rauscher à la reprise ?*

136 Il y a eu à un moment l'idée d'appeler toutes les carrières « Eurovia » et M. Patrick Pawlicki
137 [directeur régional matériaux] s'est battu pour qu'on garde le nom Rauscher. Pourquoi avoir
138 gardé le nom Rauscher ? Parce que ... en règle générale, sur les carrières de granulats ça
139 nous dessert vraiment de s'appeler Eurovia ... parce que là on a un tas de PME qui, par
140 principe ou d'autres grands groupes comme Colas, Eiffage, nos gros concurrents, ne veulent
141 pas travailler avec nous. Et rien que le fait de le voir afficher, ils n'aiment pas. Mais ce n'était
142 pas la raison. La raison c'est que Rauscher a une véritable notoriété dans la région, et est
143 vraiment connu et reconnu, comme des ... une entreprise sachant exploiter des carrières et
144 transformer le grès des Vosges. Rauscher est associé avec grès de Vosges. Et c'est pour ça
145 que nous on a voulu garder ce nom.

146 *Donc l'impact de s'appeler toujours Rauscher, Carrières Rauscher est plutôt positif ?*

147 Oui, est plutôt positif.

148 *Ok, parfait.*

149

150 **Entretien avec le responsable commercial et logistique de l'entreprise Carrières**
151 **Rauscher, le 15/07/2020**
152
153 *Pour commencer, est-ce que, globalement ... est-ce qu'on est légitime de vendre à l'étranger ?*
154 Oui !
155 *Mais pourquoi ?*
156 Oui pourquoi ? ... Pourquoi, pourquoi, pourquoi ? Donc déjà ... on a des matériaux ... euh ...
157 comment expliquer ça ... on a la chance d'avoir un gros panel justement, de différentes
158 qualités de grès, différentes variantes de grès ... euh ... qui répondent en plus notamment,
159 surtout, beaucoup au marché allemand ...
160 *Et là, les infos de répondre au marché allemand, d'où les as-tu ? Par ...*
161 Alors ça c'est plus par l'analytique qu'on a faite, justement en récupérant le dossier des clients
162 allemand. Et puis après c'est tout simplement aussi en se baladant en Allemagne quoi ...
163 Beaucoup de monuments sont fait en grès.
164 Ok ...
165 Donc euh ... pareil ... du côté allemand, je ne connais pas les carrières de grès mais je pense
166 que c'est qu'en France, il ne doit pas y en avoi beaucoup quoi.
167 *Et ... sur quoi est basée notre légitimité ? Donc au-delà du fait qu'on a un panel de grès, ce*
168 *que tu disais tout à l'heure ... Par exemple euh ... La légitimité c'est trois piliers : le normatif*
169 *euh ... ça ce sont les normes des états etc., le culturel et la vision qu'ont les autres entreprises.*
170 Normatif euh ... Question piège [rires] ... Si j'analyse ... si tu regardes les caractéristiques
171 intrinsèques même, on est toujours, nous, en limite ... même par rapport aux valeurs
172 nationales ... françaises euh ... tu prends par rapport au ... comment ils appellent ça au ... à
173 l'usure ... aux frottements quoi, on n'est pas terrible pour les caractéristiques ... Los Angeles
174 MicroDeval on n'est pas très bien non plus, on a des valeurs plutôt hautes ...
175 *Mais ça c'est pour tous les grès ?*
176 ... qui sont euh ... Non parce que tu as quand même le grès de Champenay qui est ...
177 nettement meilleur que le nôtre quoi euh ...
178 *Mais ça c'est dans le cas où on vend des pavés ?*
179 Maintenant c'est dans le cas où on va vendre des pavés. Maintenant tu prends le marché de
180 l'Eurométropole, si tu regardes les caractéristiques mêmes qu'ils demandaient dans le cahier
181 des charges, on est complètement à côté de la plaque !
182 *C'est vrai ...*
183 Maintenant, il y a d'un côté la théorie et du côté la pratique. Donc c'est plus finalement au
184 maître d'œuvre de valider le grès ... que nous finalement répondre directement par rapport
185 aux caractéristiques
186 *Mais ... pas de la légitimité de notre grès la légitimité que l'entreprise [Carrières Rauscher] a,*
187 *selon les lois, à vendre à un client allemand. Et là ça ne dépend pas forcément du grès, si on*
188 *vend ... n'importe ... du concassé, du tout-venant, n'importe, le fait qu'on vende, l'action de*
189 *vendre. Est-ce que tu crois que les lois nous soutiennent, les lois sont contre ? Il y a un travail*
190 *à faire là-dessus ou quoi ?*
191 Euh ... la première question effectivement c'est « Est-ce qu'il y a un marquage européen par
192 rapport à ces matériaux-là ? ». Je pense qu'effectivement c'est déjà la première des questions
193 à se poser donc je suppose effectivement qu'il doit avoir une harmonisation européenne ...

194 euh ... Est-ce qu'on a légitimité pour pouvoir euh ... je pense que de toute façon ça a été ...
195 un des buts, justement, de l'Europe, c'est de pouvoir justement vendre à l'étranger, c'est
196 pouvoir commercialiser plus facilement ces matériaux. Euh ... sachant que là je vais donner
197 l'exemple en alluvions, euh ... même si effectivement tu es certifié CE 2+, donc comme la
198 certification européenne, chaque pays a quand même ses petites spécificités, donc euh ... par
199 rapport à l'alluvion on a dû passer une ... un audit pour pouvoir commercialiser nos matériaux
200 en Allemagne, pour montrer que nos matériaux sont ... euh ... répondent aux normes alcalin,
201 enfin je suppose que pour les grès ça va être pareil, ils auront aussi leur petite spécificité
202 sachant aussi que les Allemands sont beaucoup plus ouverts que les Français là-dessus. Les
203 Allemands étudient beaucoup plus par région, ils estiment que sur une région il y a telle et telle
204 qualité de matériaux donc eux ils réfléchissent plus par une zone. En France, on sera
205 beaucoup plus sur la norme stricte en elle-même, sur les rapports d'essais, les résultats ...
206 donc la vision est peu à peu différente. Après la Suisse le Luxembourg, je t'avouerais que je
207 ne connais pas du tout. Nous on ne travaille pas directement avec eux ...

208 *Il faut commencer par l'Allemagne ?*

209 L'Allemagne voilà ! C'est ... les Allemands tu vois hein, c'est le gros des ventes à l'export ...
210 c'est 90% de nos ventes même ! Donc voilà.

211 *Ok ! Et sur le l'aspect culturel, est-ce que ... Comment tu penses que ... enfin pas comment,*
212 *euh ... Est-ce que les Allemands vont nous penser légitimes ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour*
213 *que le client ou le particulier allemand nous trouve nous, carrières françaises, légitime de leur*
214 *vendre à eux ?*

215 Les Allemands sont très chauvins. Les Allemands ... les Allemands, s'ils ont le choix, ils iront
216 d'abord acheter chez eux, euh ... je pense que, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, il ne doit y
217 avoir 50 carrières de grès en Allemagne ... je pense qu'on est une des plus proches ... donc
218 indirectement ils n'ont pas trop le choix de venir chez nous.

219 *Donc tu penses qu'ils font ce choix parce que on est ... dans la proximité ?*

220 C'est un peu en dépit ... On est dans la proximité. Je pense que c'est un peu en dépit.
221 Maintenant l'histoire de l'Alsace et ... enfin de l'Alsace-Lorrain et de l'Allemagne fait que je
222 pense qu'ils se retournent un peu directement vers nous parce qu'ils savent qu'il y a cette
223 rigueur quoi.

224 *Donc tu penses que si ... s'il n'y avait pas ce lien et cette perméabilité de la frontière à cause*
225 *de l'Histoire, tu penses qu'il n'y aurait pas la même relation entre ... euh ... allemands et*
226 *français ?*

227 Je pense que s'ils avaient des carrières de grès réellement du côté allemand, il y aurait
228 nettement moins de clients chez nous.

229 *Et par exemple une carrière de grès qui serait dans ce cas-là, on va dire en Bourgogne ou*
230 *plus loin, qui n'a pas l'Alsace, qui n'a pas l'histoire, tu penses qu'ils seraient plus réticents,*
231 *donc qu'il y a un impact vraiment ... ?*

232 Ouais je pense que ... Je pense que ça joue.

233 *Hum ... Est-ce qu'il y a des actions comme ça auxquelles tu penses qu'on pourrait faire ...*
234 *pour asseoir notre légitimité en Allemagne ? Quelles actions pourrait-on mettre mise en*
235 *place ? Qu'est-ce qu'ils attendent ?*

236
237 C'est déjà, justement, mettre des références de chantiers. Qu'est-ce qu'on a fait comme
238 chantier chez eux, en Allemagne ? Sur quel monument a-t-on participer ? Chose qui pour
239 l'instant, pour nous est complètement inconnue. C'est vrai que quand tu regardes dans le
240 listing des clients allemands, c'est beaucoup de tailleurs de pierre, donc ils viennent
241 directement chercher les blocs, donc euh ... Mais après effectivement après on ne sait pas

242 sur quel monument ça va. Donc effectivement ce qui serait intéressant c'est de savoir « Ben
243 tiens on a participé à tel et tel chantiers en Allemagne ». Mais ce qui serait pas mal intéressant
244 aussi c'est de voir dans l'historique, mais ça comment y accéder, je ne sais pas, euh ... « Est-
245 ce qu'on a déjà vendu des très grosses quantités de bloc de grès ou de pierres taillées pour
246 les chantiers en Allemagne ? », parce qu'effectivement on fait des gros volumes parce qu'une
247 multitude de clients, mais est-ce qu'il y a finalement un client qui va chercher une très grosse
248 quantité pour un monument spécifique. Comme Saverne, comme les gros chantiers qu'on a
249 fait donc là ça serait intéressant de le voir et communiquer là-dessus : « Oui effectivement on
250 fait et on a participé pour des monuments euh ... à tel et tel endroit en Allemagne ». Je pense
251 que ça passera par ça quoi.

252 *Par de la communication ?*

253 Par de la communication, donc il faut savoir que quand on a récupéré [Carrières] Rauscher au
254 mois de novembre, on a tout de suite fait des courriers pour annoncer. Donc ce sont des
255 courriers qui ont été envoyés en début d'année pour annoncer la bonne année et dire que les
256 carrières de l'Ets. Rauscher étaient rachetées par Carrières Rauscher et que c'est dorénavant
257 le groupe Eurovia qui ... gère le bébé.

258 *Et on voit que ça n'a pas eu un impact énorme parce que les gens ne savent pas et les gens
259 ne le savent toujours pas ...*

260 Non, les gens ne le savent toujours pas et finalement ...

261 *Qu'est-ce qu'on peut faire pour changer ça ? Parce que là il y a encore un travail de ...*

262 Il y a un gros travail de communication à faire ! Euh ... les gens directement viennent ... je
263 pense ce sont déjà des anciens qui connaissent qui reviennent. Je pense qu'ils viennent
264 beaucoup au besoin, je pense qu'effectivement les tailleurs de pierre ... allemands, les clients
265 allemands eux, sont dans leur continuité, peut-être vu passer le courrier mais pas plus
266 d'importance que ça ... euh ... Je pense que la vision est différente de ce que nous on peut
267 connaître en alluvion, c'est vraiment par rapport aux besoins, par rapport à la qualité du grès
268 qu'ils cherchent, par rapport aux couleurs qu'ils cherchent et je pense que c'est plutôt comme
269 ça que ça marche.

270 *Ok donc il faut faire euh ... de la com' sur les couleurs ?*

271 Voilà exactement ! Je pense que les anciens clients ont toujours été servis en temps et en
272 heure donc il n'y a pas de raison qu'ils ne reviennent pas chez nous ces gens-là quoi.

273 *Ok.*

274 Est-ce que c'était des « one shot » ? Est-ce que c'était plus ou moins courant ? Ça il faudra
275 effectivement rediscuter avec Didier, voir s'il y a des gros clients allemands qui manque. Mais
276 j'ai un peu discuté, visiblement non, les gros clients sont là ...

277 *Mais on a vu que Rauch etc., ils commandent toujours là-bas ...*

278 Voilà c'est ça. Le problème c'est que notre société scindée en deux : tu as Carrières Rauscher
279 mais tu as surtout [Rauscher] Tailleurs de pierre [et Maçons]. Et ces clients-là ont suivi, ils sont
280 toujours là-bas.

281 *Et est-ce que tu penses que M. Dumazert [directeur de Rauscher Tailleurs de pierre et Maçons
282 et ex-directeur de l'Ets Rauscher] ou autre chose nous apporte un manque de légitimité, créé
283 vraiment un point noir dans notre légitimité ? Est-ce que ... tu penses à quelque chose qui
284 pourrait ... nous desservir entre guillemets ?*

285 Ohh, je ne pense pas ... Le savoir-faire est parti effectivement chez [Rauscher] Tailleurs de
286 pierre ...

287 *Mais les savoir-faire dans la taille ? Pas le savoir-faire dans la découpe ...*

288 Dans la taille oui le savoir-faire de la taille. Le savoir-faire est parti là, à côté. Euh ... est-ce
289 que ça serait un point noir ? Non je ne pense pas, pour le client il se retrouve lui dans la
290 continuité donc euh ... Voilà, et puis si, un jour, il était amené, malheureusement, à disparaître,
291 je pense que naturellement ils se retourneraient vers nous aussi quoi ...

292 *Hum ok ... Pour continuer, là c'est un petit peu plus vague et moins sur la légitimité, c'est plus*
293 *sur l'internationalisation. Pourquoi on souhaite vendre en Allemagne ? Quel est l'intérêt ?*
294 *Pourquoi on ne se satisfait pas du marché français ? Parce que, classiquement, quand une*
295 *société s'internationalise, elle a d'abord ... exploiter tout le marché de son territoire national,*
296 *avant de passer ... et d'ailleurs de s'asseoir durablement sur son territoire national avant de*
297 *passer à l'international. Parce que nous c'est un peu l'inverse là ...*

298 Je pense que c'est une question de culture, parce que justement en France, tu ne vois quand
299 même que très peu ... à part chez nous dans la région ... tu ne vois que très peu de
300 monuments en grès. C'est ...

301 *Il y a une grande part de Toulouse par exemple en grès ...*

302 Toulouse est en grès. Mais en dehors de Toulouse et de l'Alsace Lorraine ...

303 *Il y a peu de grès en France tu veux dire ?*

304 Il y a peu de grès en France quoi ...

305 *Hum ...*

306 Donc je pense que c'est lié à ça ... quand tu regardes en Allemagne tu peux ... Dans déjà pas
307 mal de régions de l'Allemagne, souvent ce sont des monuments qui sont en grès quoi ...

308 *Ok.*

309 Il y a beaucoup ... visiblement tu vois beaucoup plus de monuments en grès que chez nous
310 quoi ...

311 *Donc en fait, c'est juste parce que le marché français est minime et que du coup on attaque*
312 *un marché ...*

313 Un marché qui est plus porteur quoi ...

314 *Ok ... Quelqu'un qui n'est pas très ancré dans la société, qui a un regard un peu extérieur se*
315 *dirait « En fait ils ne font que suivre la stratégie commerciale qui avait M. Dumazert. » Est-ce*
316 *que c'est ce qu'on fait ? Est-ce que c'est un choix avéré ?*

317 Pour l'instant c'est la réalité, on a repris effectivement la continuité euh ... une fois de plus et
318 ça rejoint ta réflexion « pourquoi pas du marché national » euh ... je pense qu'effectivement
319 c'est une question de culture, je pense que c'est une question aussi de méconnaissance, les
320 gens ont tendance à regarder ce qu'il y a chez eux ... Effectivement là où il y a du calcaire, les
321 gens vont plutôt faire en calcaire, donc je pense que c'est effectivement de la méconnaissance.
322 Je pense qu'il y a ... mais ça c'est vraiment un avis personnel ...

323 *Oui oui oui, c'est ce que je cherche.*

324 Mais je pense qu'il y a une image plutôt rétrograde du grès, une image vieillotte. Les
325 monuments en grès se sont les vieux monuments.

326 En France, tu veux dire ? Cette image ?

327 Ici c'est l'image qu'on a d'ici quoi. Pour moi le grès c'est vraiment la pierre ... la vieille pierre
328 que ... ça ne fait pas très moderne quoi ... voilà tu vois. Je pense qu'il y a toute une image
329 aussi à changer là-dessus, une image euh ... Il faut vraiment la moderniser cette image si on

330 veut vraiment se développer. C'est vrai que des dalles en grès comme ça tu en vois ... tu n'en
331 vois pas. Question de caractéristiques aussi mais tu n'en vois pas.

332 *Non ...*

333 Toute la complexité est là quoi ...

334 *Ok. Euh ... Bon l'impact de la frontière perméable, on en a déjà parlé ... Et une autre question*
335 *... euh donc il y a sur l'internationalisation, il y a aussi beaucoup de travaux sur l'impact de la*
336 *vision du dirigeant, donc là on va parler de Dominique : est-ce que tu penses que ... Dominique*
337 *a une vision ou une façon d'agir qui ... qui prône l'internationalisation, plus facilement ? Qu'est-*
338 *ce qu'il fait dans son parcours, ... dans comme tu le connais, ou pas hein ?*

339 Ou pas quoi hein ... Non non Dominique est plutôt ouvert là-dessus. Euh Dominique dès le
340 départ a insisté sur le fait justement comme internationalise ces matériaux ... parce que, une
341 fois de plus, on en revient le potentiel est plus à l'étranger ... enfin à l'étranger, surtout en
342 Allemagne que ... par rapport à la France. Donc Dominique a fait pour, a ... a donné la pulsion
343 pour faire ça quo. C'est lui, dès le départ quand on a repris [Carrières] Rauscher, il a tout de
344 suite fait le forcing pour qu'on fasse le courrier ... euh on a fait des fichiers vraiment scindés
345 des clients allemands et des clients français et donc c'est lui qui a fait le forcing ...

346 *Donc il y avait dès le début une vraie ... une vraie motivation ...*

347 Une vraie volonté pour, justement, continuer l'internationalisation des matériaux.

348 Et qu'est-ce que tu penses ... est-ce qu'il y a qu'un marqueur dans son parcours qui ferait qu'il
349 soit plus enclin que quelqu'un d'autre à aller voir à l'international ? ... Et est-ce que tu penses
350 aussi, sachant qu'on a une frontière très perméable et cette histoire entre l'Alsace et
351 l'Allemagne, est-ce que tu penses qu'il serait autant enclin à attaquer ... je ne sais pas le
352 marché ... euh italien c'est un peu idiot mais par exemple le marché polonais ?

353 Oh oui, il serait ouvert oui. Autant par contre, c'est culturel par rapport aux allusions, ce qu'on
354 peut connaître, sur GAL [Gravières d'Alsace Lorraine], parce que sur GAL, chacun de son côté
355 tu veux essayer d'éviter de titiller l'autre côté pour justement éviter que les Allemands viennent
356 chez nous aussi, et prennent nos marchés, autant en grès, une fois de plus c'est lié au peu de
357 gisement qu'il peut y avoir donc euh ... On sait aussi qu'en face, il n'y a pas spécialement de
358 concurrence donc ça t'ouvre beaucoup plus facilement les ... Ça rassure plus ! Mais euh ...
359 non je veux dire, si Dominique il apprend que demain il y a un marché en Pologne, il va venir
360 en premier te dire « Ok on y va, c'est parti » ... et en Angleterre et pourquoi pas même l'Italie !

361 *Oui je disais l'Italie parce que c'est moins du grès qui utilisent ...*

362 Oui c'est plus du marbre ...

363 *Voilà le marché est plus petit donc ça n'a pas forcément d'intérêt d'aller ...*

364 Exactement mais pourquoi pas ... Mais non au contraire, il est ouvert pour ce type de marché !
365 C'est le premier à avoir poussé pour se développer sur différents marchés quoi !

366 *Ok ...*

367 Il a une vision qui est différente de la nôtre. Il l'a appris, justement quand il a commencé à
368 travailler avec Solodet et compagnies ...

369 *Hum ...*

370 Mais moi qui suis resté majoritairement que sur GAL [Gravières d'Alsace Lorraine], non pour
371 nous c'était chacun reste de son côté. Tu fais un tout petit peu de démarchage vers
372 l'Allemagne, on avait des contacts avec la Wachau qui est revendeur de granulats vers
373 l'Allemagne mais c'est vraiment anecdotique quoi ...

374 *C'est vraiment différent du coup ... il y a aussi une expérience autre que l'alluvionnaire qui lui*
375 *a permis de ...*

376 Exactement ! Mais chez lui qu'est-ce qui fait que ... C'est quelqu'un Dominique ... qui est très
377 ... qui est très ouvert finalement hein, qui fera ce qu'il faut pour que le marché s'ouvre
378 commercialement. Non non qui ... euh ... qui est très ouvert.

379 *Autre question : sur l'impact du lien Carrières Rauscher – Eurovia sur la légitimité. Que*
380 *pensent les clients de lien ?*

381 C'est à double tranchant ! Un, je pense que ça réussit ... ça rassure les clients parce que
382 justement on est un grand groupe donc euh ... il y a la solvabilité derrière donc ils savent qu'on
383 a les reins costauds donc ça ce n'est pas un souci. Ils savent que niveau qualité on sera
384 exigeant donc c'est bénéfique on va dire à [Carrières] Rauscher. L'inconvénient c'est qu'on est
385 concurrents, c'est que Eurovia est concurrent de beaucoup de nos clients. Donc ... certains
386 clients justement ça peut les refroidir ...

387 *Même en Allemagne tu penses ?*

388 En Allemagne moins, parce que c'est surtout en France que Eurovia est vraiment très présent,
389 même si en Allemagne ils le sont aussi ... Non je pense que c'est surtout en fait une
390 problématique française.

391 *Ok.*

392 Donc voilà ... Après non je pense que globalement ça ne peut ramener que du plus en somme,
393 que du positif.

394 *Ok.*

395 Dans l'esprit des gens c'est plutôt rassurant.

396 *Parfait après c'était ... les valeurs ! Quelles sont les valeurs de Carrières Rauscher ? J'essaie*
397 *de faire un listing, pour qu'on définisse nos valeurs et qu'on voit les valeurs qu'ils attendent.*

398 Je pense que Carrières Rauscher avait plutôt une image positive ... Rauscher avait une image
399 ... en fait de travail soigné ... Donc après quelles sont les valeurs de Carrières Rauscher ...
400 c'est compliqué quoi c'est ... je pense que justement c'est la rapidité d'exécution, c'est la
401 qualité de fabrication quoi ... Moi c'est un peu l'image que j'avais de Rauscher, c'était une
402 bonne boutique, c'était une boutique qui bossait bien.

403 *Ok parfait,*

404 Après comment c'était géré, c'est un problème mais en tout cas ce qu'ils faisaient c'était bien
405 fait quoi.

406 *Et qu'est-ce qu'on défend ? Tu sais quand on dit « telle entreprise protège l'environnement »*
407 *ou « elle est plutôt social » etc., est-ce qu'il y a d'autres choses en plus comme ça ou pas, qui*
408 *ne ressortent pas forcément pour l'instant ?*

409 Pour l'instant c'est le flou ... [Rires] Pour l'instant, il y a un gros boulot. Donc je ne saurais pas
410 trop quoi te répondre à cette question.

411 *Ok. Et dernière question : pourquoi a-t-on gardé le nom Rauscher à la reprise et qu'est-ce que*
412 *ça fait ?*

413 Parce que justement Rauscher avait une bonne réputation et que c'est toujours mieux de
414 répondre sous un autre nom que Eurovia.

415 *Ok donc c'était aussi pour éviter d'avoir le nom ?*

416 Oui exactement ! C'était déjà la question qu'on s'était posée à l'époque avec GAL [Gravière
417 d'Alsace Lorraine] : ici on s'appelait Eurovia, à côté on s'appelait GAL et c'était un handicap
418 commercialement. Donc c'est pour ça, qu'on a décidé de garder Gravière d'Alsace Lorraine.
419 Là pour Rauscher c'est un peu la même démarche ...

420 Et pourquoi ne veut-on pas ce nom Eurovia ?

421 Parce que justement c'est un frein vis-à-vis de certains clients qui sont un peu anti-Eurovia,
422 anti grand groupe.

423 Ok donc là on était plus tranquille quoi ...

424 Voilà et puis surtout que Rauscher avait une bonne réputation, de qualité donc autant
425 persévérer là-dedans.

426

427 **Entretien avec le cadre carrière de l'entreprise Carrières Rauscher, le 16/07/2020**

428 *Alors ... d'abord, est-ce que l'actuelle entreprise Carrières Rauscher est légitime de vendre à*
429 *l'étranger et surtout en Allemagne ?*

430 Ha et ben, bien sûr !

431 *Mais pourquoi ?*

432 Bah ... ça a toujours été euh ... au début les premiers clients venaient parce qu'on était
433 beaucoup plus ... par rapport au prix, on était plus intéressants, on avait aussi des
434 compétences dans certains domaines peut-être qu'ils ne retrouvaient pas en Allemagne, on
435 avait aussi nos carrières bien propres à nous hein ... que peut-être que chez les Allemands,
436 c'est ... des carrières, il y en a aussi un paquet mais pas forcément le nôtre le grain fin, ils en
437 ont d'autres mais chaque pays a ses propres carrières et sa propre couleur et ses propres
438 densités, avec tout ce qui s'ensuit. Et surtout comme on est frontaliers hein, ça aussi c'était un
439 atout. Et puis nos anciens ils ont bien faire leur boulot hein, ils ont ... on a beaucoup bossé
440 pour les Allemands, on avait des Allemands qui venaient, toujours par rapport aux prix, ils
441 venaient prospecter chez nous en Alsace dans les différentes carrières, parce que le prix était
442 plus intéressant et aussi surtout on avait un savoir-faire ...

443 *Ce qui caractérisait que l'ancien exploitant avait beaucoup de clients allemands, c'est parce*
444 *que le prix était intéressant et que les savoir-faire étaient précieux ?*

445 Les savoir-faire oui. Par rapport aux Allemands on avait un meilleur savoir-faire.

446 *Dans la taille, dans l'extraction, dans tout ?*

447 Surtout dans la taille et dans la pose. On a beaucoup travaillé en Allemagne et on a même fait
448 des bâtiments entiers où on a taillé, extrait taillé et posé nous-même.

449 *Ok. Donc ça c'était concernant l'ancienne exploitation et nous aujourd'hui, qu'est-ce qui fait*
450 *qu'on pourrait toujours être légitime ou qu'on ne l'est plus ?*

451 Bah ça a un peu changé au niveau des prix et au niveau des tarifs. Euh je crois que maintenant
452 euh ... les tarifs se sont équilibrés.

453 *Entre nous et les Allemands ?*

454 Ouais. Les Allemands, ils ont une main d'œuvre qui est nettement moins chères que la nôtre.
455 Surtout depuis qu'ils ont beaucoup de gens de l'Est qui viennent bosser dans le même en
456 Allemagne, des tailleurs de pierre et des carriers, des débiteurs, tout ce que tu veux, qui sont
457 nettement moins chers que chez nous en France, ça c'est juste une évidence. Maintenant, les
458 vrais bons clients, ceux qui ont toujours été satisfait par notre prestation, bah ils reviendront
459 toujours. Ou alors, nous faire une demande de prix, on le voit, on a toujours gardé de certains
460 clients, on a perdu certainement, mais ceux qui ont toujours été satisfait par la prestation ils
461 sont restés hein. Ils préfèrent avoir de la qualité qu'une main d'œuvre moins chère et peut-être
462 une moins bonne qualité. Sur les prix avant, il y avait une sacrée différence entre le Deutsch
463 Mark et puis le franc, on était beaucoup plus accessible. Et là ça s'est quand même équilibré
464 ...

465 *Avec l'arrivée de l'Euro ?*

466 Oui avec l'euro ça s'est équilibré, et puis aussi peut-être ... certains Allemands maintenant
467 préfèrent consommer dans leur pays ... c'est presque normal ... Et puis on a aussi à l'époque
468 on avait pas mal de gens, c'était comme des commerciaux qui venaient chercher ou demander
469 du grès un peu partout en Alsace, chez nous, et puis qui le revendaient en Allemagne.

470 *Des négociants ?*

471 Des négociants. Ça on n'en voit plus.

472 *Pourquoi on n'en voit plus ?*

473 Je ne sais pas du tout ! Je ne sais pas pourquoi on n'en voit plus, mais avant il y avait 2-3 gars
474 ... s'ils venaient et bah on faisait un très très gros chiffre avec ... il s'appelait M. Deniger, et
475 celui-là il nous dénichait plein de boulot en Allemagne. Deniger ça te parle ?

476 *Non pas du tout ...*

477 C'est un mec, il avait fait construire un petit chalet à Waldhambach, à l'étang. Et lui c'était ...
478 il trouvait du boulot en Allemagne et il négociait ici chez nous. Et des gars comme ça on n'en
479 voit plus. Il n'y a plus de négociants qui trouvent du boulot en Allemagne et qui viennent refaire
480 un nouveau prix ici. Et avant c'était souvent comme ç ... et puis on faisait des sacrées bâtisses
481 hein, des ponts entiers en Allemagne, on avait parfois, 6-7-8 voire 1 an de boulot sur certaines
482 choses ... ce qu'on n'a plus aujourd'hui.

483 *Oui effectivement presque un an de boulot ce n'est pas ... Ok. Hum ... est-ce que tu penses*
484 *que la société Carrières Rauscher donc la nouvelle depuis novembre, manque de légitimité*
485 *sur un point ? Ou est-ce qu'on n'est pas crédible ? Où est-ce qu'on n'est pas légitimes ? Sur*
486 *quoi devrait-on travailler ?*

487 Pour moi c'est clair que pour l'instant, ce qu'on est en train de faire nous, on fait principalement
488 de l'extraction et du sciage. Ce qui manque et ce qui est un atout dans toutes les carrières
489 c'est quand même la taille de pierre. Des gens qui savent aller sur le terrain, prendre des
490 relevés, faire des mesures, s'occuper de tout de A à Z, monter un dossier avec tout ce qui
491 s'ensuit. De l'extraction jusqu'à la pause finie c'est un tout. C'est ça le travail, bon la pose à la
492 limite on peut toujours là sous-traiter, mais quand tu as extraction, que tu peux faire le débit,
493 la finition et la taille, c'est quand même autre chose que de faire que du sciage. Ce point-là il
494 pourrait ...

495 *C'est un point noir ?*

496 C'est un point noir ouais. On est un peu limité : dans beaucoup d'offres que je reçois, je suis
497 ... je vais être obligé de consulter Jean-Michel [Arnold, de la société Rauscher Tailleurs de
498 Pierre et Maçons] qui est amené à ... bah lui à faire l'offre, parce qu'il y a de la taille, parce
499 qu'il y a des relevés, il y a un projet à construire, il y a des choses à dessiner, il y a des plans
500 ... enfin il y a plein de choses que pour l'instant nous ne pouvons pas faire pour l'instant. On
501 est vraiment vraiment limité, même si bon pour Léon Noël c'est un chantier qui est super
502 intéressant, mais là où on nous fait le travail en amont, c'est Léon Noël qui s'occupe de tout
503 ce qui es taille, de faire les plans, de faire le projet, de mettre tout en place, et nous derrière
504 on a juste une feuille de débit et puis un peu dépannage à faire. Ça c'est tout bénéf ça va,
505 mais ce genre de chantier c'est ça peut super intéressant si toi aussi toi-même t'as une équipe
506 de taille, que tu décroches un chantier comme ça où tu fais tout de A à Z. Et aujourd'hui on
507 n'est pas capable, nous on n'est pas capable de le faire. Même si tu fais beaucoup de sciage,
508 beaucoup de choses, il y aura toujours un manque au niveau de la finition, au niveau de la
509 taille ...

510 *Tu penses que ça c'est quelque chose que, en parlant vraiment du point de vue des allemands,*
511 *ils attendent ? Que ce n'est pas forcément comme le marché français où on a beaucoup de*
512 *marché comme Léon Noël ? Que les Allemands il s'agit plutôt des marchés où il faut aller faire*
513 *les plans etc. ?*

514 Non, pas que ... mais c'est surtout euh ... Quand je regarde un peu ce qu'on vend chez les
515 Allemands ce sont des tranches sciées, bon voilà on a vendu quand même quelques tranches,
516 et des pièces sciées ; mais bon ils demandent toujours des pièces profilées, des choses
517 comme ça où tu ne peux pas répondre, ou alors tu pourrais répondre : tu demandes un prix à
518 Jean-Michel [Arnold], tu lui envoies le prix, il te fait un prix, toi tu mets un petit pourcentage
519 dessus et puis que tu fais faire ...

520 *Tu sous-traites ?*

521 Tu sous-traites, donc ça c'est peut-être encore à mettre à mettre en place mais donc tu as
522 quand même ... il faut toujours qu'il n'y est qu'un seul interlocuteur pour manager tout ça. S'il
523 y en a 2 maintenant ... avec Jean-Michel [Arnold] qui s'occupe du même client que moi, lui
524 question tille, moi question débit, ça ne va pas le faire. Il faut qu'un seul puisse le faire et puis
525 ... Mais c'est clair que depuis le début ... que Eurovia nous a repris ... la première chose que
526 j'ai dit, je me rappelle à Dominique, la première fois que je l'ai vu en novembre, je n'ai pas
527 compris pourquoi un groupe comme Eurovia s'intéressait à reprendre des débiteuses des
528 châssis, l'extraction ... Et puis euh ... donc déjà c'était par rapport aux carrières qui étaient
529 intéressantes, et puis à remplir les carrières, celles qui ne sont plus exploitables, et puis c'était
530 aussi pour avoir du poids, il fallait euh ... la société qui prend le maximum de salariés a plus
531 de chance, par rapport au tribunal, de remporter l'affaire Rauscher. Donc c'était aussi plus il
532 prend de personnel, plus il a de chance de ... par rapport au tribunal. Et Dominique s'est lancé
533 là-dedans sans avoir ... sans connaître un peu le métier, et donc il a euh ... bon je pense que
534 pour l'instant, il est un peu agréablement surpris, parce qu'il est vachement motivé, il est motivé
535 pour faire les choses, mais il y aura toujours un manque derrière, il y aura toujours la partie
536 taille, la partie euh ...

537 *Mais ça c'est un manque qu'on pourra combler, ce n'est pas un manque définitif ? On peut*
538 *faire du travail là-dessus, embaucher des bons gars, on peut ...*

539 Ouais bien sûr ! Parce que ça t'ouvre eux plus de portes. Et puis c'est surtout c'est la partie
540 de taille ... c'est la plus-value de la partie taille qui est la plus intéressante que le sciage, ça il
541 ne faut pas l'oublier, c'est beaucoup plus rentable. Parce que l'objectif de Dominique de passer
542 1 million uniquement avec ce qu'on fait nous, pour moi c'est ... c'est loin, très loin. Pour moi
543 c'est très loin, parce que je lui avais dit avec la carrière et les tailleurs de pierre on faisait 1.4
544 millions une année normale, alors tu enlèves tout ce qui est taille où tu as une forte plus-value
545 dessus tu enlèves tout ça, tu enlèves encore 2 machines supplémentaires que je n'ai pas, faire
546 1 million pour moi ça me semble vraiment très loin.

547 *On va voir déjà, l'épreuve du feu cette année ...*

548 Ouais ... mais cette année des chantiers comme le temple ou comme Saverne tu n'en as pas
549 tous les ans ... c'est ... je travaille suffisamment en carrière pour savoir les gros chantiers
550 qu'on a eu. On a eu le dernier gros chantier c'était au consulat qui était énorme.

551 Mais celui-là il était encore plus gros que Saverne ou ...

552 Ha oui oui, il était beaucoup plus gros, là on a bossé dessus pratiquement un an ... Et pour
553 finalement comme les prix ont ... comme on était en concurrence avec Loegel, on n'a pas
554 réussi à se mettre d'accord, donc Loegel descendu, pour que finalement on le décroche et
555 malgré eux le chiffre que ça représentait, si c'est vrai et [Ets.] Rauscher se sont mis des bâtons
556 dans les roues, donc le prix est ou pas, en bénéfice net pour ce chantier il restait 7000€. Ça
557 c'est une information que M. Dumazert [ex-exploitant] m'avait donnée à l'époque ... j'avais
558 trouvé ça hallucinant, ce n'est rien, ce n'est absolument rien du tout. Donc on a bossé mais
559 bon parce qu'ils ont trop baissé les prix, au lieu de se mettre d'accord Loegel et [Ets.]
560 Rauscher, pour bosser ensemble et garder un prix vraiment très haut, et puis la donne aurait
561 changée. Ce qui a aussi de bouffer beaucoup de choses c'est que le délai était très court, il
562 fallait faire des heures sup', tout le monde faisait beaucoup d'heures sup', donc ça te bouffe
563 énormément de pognon sur un chantier. Les heures sup' ça coûte vraiment très cher ... Et
564 avant ça on avait d'autres chantiers, mais pas des aussi gros tous les ans, il n'y en a pas tous
565 les ans comme Saverne ou le temple Saint-Étienne. C'est majoritairement beaucoup
566 beaucoup de ...

567 *De particuliers ?*

568 Non pas que des particuliers mais tu as beaucoup de petites choses, où quand tu calcules ça
569 plus ça plus ça, en petites choses, tu peux aussi faire des bons chiffres, et puis surtout avec
570 le prix c'est différent tu peux mieux jouer, jongler avec les petites commandes qu'avec les

571 grands. Les grandes commandes ça te fait un paquet de pognon mais tu es obligé de baisser
572 un peu les prix et à la fin quand tu fais un calcul ben, il ne te reste pas grand-chose quoi.

573 *Hum. Si on n'est plus légitime sur le prix parce que ça s'est équilibré, et que on a perdu un*
574 *petit peu de compétences puisque c'est eux qui ont récupéré la taille, à part qu'on est frontalier,*
575 *qu'est-ce qui fait que les Allemands pourraient acheter chez nous ? Ha si, il y a aussi ce que*
576 *tu disais, que leur main d'œuvre est peut-être moins bonne mais sinon quelles autres raisons*
577 *auraient-ils ? Quels avantages a-t-on ?*

578 Le grand avantage déjà, on sait communiquer avec les Allemands, on sait parler allemand, ce
579 qui n'est pas forcément avec les Allemands. Les Allemands, pour parler français, tu peux y
580 aller hein ... mais quand ils viennent là ou quand je les ai au téléphone, ils sont toujours
581 étonnés que je parle l'allemand, que je les comprenne bien. Donc ça doit être un avantage.

582 *Hum hum.*

583 Je pense aussi notre avantage c'est qu'on n'est quand même pas une petite structure, on a
584 une structure qui sait faire les choses rapidement et dans différentes couleurs. Je sais qu'il y
585 avait un, je ne sais plus si c'était M. Glöckner ou M. Timrott, il était assez étonné parce qu'il
586 avait demandé un prix où il avait 2 mois de délais en Allemagne ... et nous on a pu le faire en
587 3 semaines. Donc on était vachement réactif par rapport à cette commande-là.

588 *Donc il y a une grande importance de la réactivité ?*

589 Oui les délais sont plus longs en Allemagne. Et puis ils sont toujours très contents à chaque
590 fois que je rappelle ... quand j'ai une demande d'un Allemand, la plupart du temps je lis la
591 commande et il manque plein d'informations, ils ont oublié de mettre soit de la quantité ou la
592 couleur ... ou ils se plantent dans les mesures ou ce qu'ils veulent n'est pas clair donc je les
593 rappelle et puis je parle directement à l'architecte ou aux clients. Ils sont toujours très contents
594 que je les rappelle, ils n'ont pas tellement l'habitude que les gens les appellent. Comme tout
595 se fait par mail maintenant, mais moi je prends le téléphone et j'appelle le client et je parle
596 avec lui. Ils sont toujours très contents et ils me remercient toujours de les avoir rappelés, que
597 maintenant c'est clair et qu'ils comprennent mieux, il y a beaucoup de choses : ça c'est un
598 avantage ! Ça c'est quelque chose qui leur plaît.

599 *Ok ok. Autre que développer la partie sciage, qu'est-ce qu'on peut faire pour être plus*
600 *légitime ?*

601 Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? ... Je ne sais pas quels sont en ce moment les demandes des
602 Allemands. Qu'est-ce qu'ils ont comme projet ? Quelle est la tendance chez eux ? Ça on n'en
603 sait rien. Tu vois, peut-être faire un travail là-dessus, parce que la mode change tellement,
604 chez les particuliers allemands aussi, peut-être qu'ils sont à la recherche d'un autre grès. Je
605 sais qu'en ce moment la tendance est plutôt dans le gris, dans le blanc, dans les choses un
606 peu claires. Quelles sont les tendances chez les Allemands ?

607 *Donc faire une recherche là-dessus pour être plus au fait de ce qu'ils cherchent ?*

608 Hum hum, et quels sont leurs projets ? Quelles sont les personnes à contacter à la prévenir
609 pour qu'ils ne nous oublient pas ? Comment faire pour envoyer des choses comme ça, chez
610 les Allemands ? Ceux qui s'occupent de tout ce qui est en grès, de tout ce qui est même dans
611 la taille ou n'importe, il faudrait pouvoir les connaître, de faire en sorte qu'ils ne nous oublient
612 pas, qu'on est encore là, qu'on est toujours aussi compétents.

613 *Tu penses qu'ils ont compris qu'on était reparti, qu'on faisait encore du grès et que ... ou se*
614 *sont-ils arrêtés à la faillite ?*

615 Hum non. D'après, peut-être que je le ressens aussi un peu, mais celui qui le sens le plus c'est
616 Jean-Michel Arnold ... Maintenant est-ce que c'est par rapport à la faillite, est-ce que c'est par
617 rapport à cette mauvaise année avec le Covid et les élections, est-ce que c'est par rapport à

618 ça ? je ne pourrais pas te dire exactement pourquoi. Mais Jean-Michel [Arnold] m'a dit qu'il
619 n'avait jamais eu si peu de demandes depuis qu'il travaille Rauscher. Il n'a jamais eu aussi
620 peu de demandes que cette année.

621 *Ok. Alors après sur l'internationalisation, pourquoi d'après toi veut-on vendre aux allemands ?*

622 Pourquoi veut-on vendre aux Allemands ?

623 *Pourquoi ne se satisfait-on pas de vendre qu'à des Français ?*

624 Bah tu es limité dans la clientèle, c'est vraiment limité ... C'est mieux d'avoir ... surtout quand
625 on est frontalier, c'est sûr que maintenant si tu travailles derrière Paris tu ne recherches pas
626 forcément les clients allemands. Mais quand tu es frontalier, c'est les deux côtés. Et puis on a
627 on a toujours travaillé avec des Allemands et puis on faisait beaucoup plus de chiffre avec les
628 Allemands avec les Français.

629 *Pourquoi ?*

630 Ah bah parce qu'on avait beaucoup plus de demandes chez les Allemands !

631 *Et pourquoi avez-vous toujours travaillé avec les Allemands ?*

632 Hum ... déjà comme je te parlais d'avant, avant il y avait des gars, comme le M. Deniger, qui
633 trouvaient du boulot, qui dénichaient du boulot en Allemagne et puis qui venaient vendre son
634 boulot chez nous. Alors je ne sais pas comment il est venu là-dessus M. Deniger, il n'y avait
635 pas que M. Deniger, il y en avait 4 ou 5 comme lui, mais lui c'était vraiment un très gros. Il
636 nous dénichait du boulot, on avait du boulot pour 2-3 ans, les carnets de commandes étaient
637 remplis.

638 *Ce n'était même pas un négociant en fait ? C'était comme un maître d'œuvre ?*

639 Bah non, lui il était intermédiaire. Un intermédiaire qui au passage se faisait ... prenait une
640 commission. Et ça marchait super bien ! On a toujours travaillé avec les ... c'est normal, on
641 reste toujours frontaliers ! Et toujours travaillé avec les Allemands, pour revenir à avant, c'était
642 certainement une question de prix, on était beaucoup plus intéressant par rapport au prix, à
643 l'époque, on était plus intéressant pour eux.

644 Ok.

645 Après voilà, la donne aujourd'hui a un peu changée, mais on a toujours gardé des ... on en a
646 perdu certainement, je ne me rappelle plus tous les noms allemands on en a perdu
647 certainement un paquet, mais toujours garder ceux qui ont toujours été satisfaits, ils
648 reviendront toujours chez nous ... chez nous ou chez Loegel, Loegel aussi ils bossent
649 énormément pour les Allemands. Loegel, sa force à lui c'est qu'il vend des blocs entiers chez
650 les Allemands.

651 *Ok pour les tailleurs ? Des blocs carrément bruts ?*

652 Oui des blocs bruts !

653 *Et ... si aujourd'hui on vend beaucoup moins aux Allemands, pourquoi continue-t-on à essayer*
654 *d'aller vendre en Allemagne ?*

655 Bah pourquoi n'essaierait-on pas ? Il ne faut pas laisser tomber l'affaire, je veux dire c'est ...
656 il faut peut-être de nouveau ... je ne sais pas, rentrer dans la brèche ! Non je pense qu'il ne
657 faut pas laisser tomber les Allemands.

658 *Autre question : est-ce que tu crois que le lien, le fait que Carrières Rauscher appartienne*
659 *au groupe Eurovia, qu'est ce ça a comme impact sur notre légitimité ?*

660 C'est un frein. Pour moi c'est clairement un frein ... C'est pour ça que c'est bien d'avoir gardé
661 Carrières Rauscher et surtout de ne pas trop parler Eurovia, parce que tous les gens qui
662 connaissent Eurovia ou qu'ils ont entendu parler d'Eurovia c'est que les routes, les TP ... Bon
663 les gravières, avant je ne savais pas que Eurovia avait des gravières ... mais les granulats, le
664 concassage tout ça s'est lié au TP directement. Donc c'est tout ce qui est route, c'est tout ce
665 qui est ... ça n'a absolument rien à voir avec notre métier, ça n'a absolument rien à voir ! Et
666 quand voilà je dis que je suis Eurovia maintenant, on me répond « Ha bon tu fais des TP
667 maintenant, tu fais des routes ? » donc ça, ça peut être un frein.

668 *C'est parce qu'Eurovia c'est l'image TP quoi ?*

669 Oui ça doit être l'image TP.

670 *Et qu'est-ce qu'on pourrait faire pour donner une autre image ? Parce que le fait d'appartenir*
671 *à Eurovia ça permet aussi des puissances d'investissement plus importantes, etc. Qu'est-ce*
672 *qu'on pourrait faire changer, pour montrer que c'est l'avantage finalement par rapport à un*
673 *carrier qui est plus petit et indépendant, et qui du coup une puissance d'investissement plus*
674 *faible ?*

675 Oui ça c'est la force des grands groupes hein. Ils ont une puissance d'investissement c'est
676 clair et net, je le constate depuis le 6 novembre dernier. Après c'est juste aux gens de nous
677 reconnaître comme avant.

678 Ok.

679 Comme Rauscher. Et de ne pas mettre systématiquement sur le nombre Eurovia autre chose
680 que les carrières. Mais ça qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça s'améliore ? Ça c'est avec le
681 temps, il faudra du temps à mon avis, ça ne fera pas du jour au lendemain. Mais aussi
682 longtemps qu'on garde Carrières Rauscher, je pense que c'est déjà très bien comme ça.

683 *Parce que les gens connaissent le nom Rauscher ?*

684 Oui Rauscher, ça a 130 140 ans d'existence !

685 *Et est-ce que le fait que l'ancien Ets. Rauscher est fait faillite, quel impact ça a ?*

686 Ça nous dessert. Ça nous dessert forcément, parce que il y a un côté ... bon le côté fournisseur
687 on s'en fiche mais cela ils ne font plus confiance, encore aujourd'hui, souvent il faut il leur
688 expliquer qu'on est encore Rauscher mais que c'est une autre boîte, que c'est Eurovia, qui n'a
689 aucun souci pour payer les fournisseurs, maintenant ça se met en place, ils sont pas dupes
690 les fournisseurs quand ils peuvent vendre, ils vendent mais surtout quand on leur dit Eurovia
691 là c'est un avantage. Les fournisseurs tu leur dit Eurovia ... Mais c'est vrai que quand on a fait
692 faillite, et c'est aussi un peu le discours de Jean-Michel [Arnold], il pense aussi avoir perdu pas
693 mal de client par rapport à ça ...

694 *Qui ne font plus confiance ?*

695 Voilà ! Et donc il faudra certainement du temps pour que cette confiance revienne.

696

697 **Entretien avec le responsable d'exploitation de l'entreprise Carrières Rauscher, le**
698 **21/07/2020**

699 *Donc on va parler de la légitimité de Carrières Rauscher à s'internationaliser ou à*
700 *internationaliser ses ventes, en particulier en Allemagne. On ne vise que l'Allemagne sachant*
701 *que les suisses et les luxembourgeois ne sont que peu important dans le dans le nombre de*
702 *ventes. Donc la première question c'est : est-ce que Carrières Rauscher est légitime de vendre*
703 *en Allemagne ? Pourquoi et sur quoi est-ce basé ?*

704 Ben pour moi, Carrières Rauscher est légitime aller vendre à l'étranger, ou où que ce soit,
705 n'importe quoi. On a tous le droit d'aller vendre où on veut.

706 *Alors il y a une différence entre le droit et la légitimité de vendre.*

707 Oui, il faut bien se le dire ...

708 *Alors est-ce que tu penses qu'on est légitime ?*

709 Oui, on est légitime d'aller vendre ton produit en Allemagne.

710 *Et pourquoi et sur quoi est basée cette légitimité ?*

711 La légitimité est basée sur notre produit qui n'est pas courant, et qu'on a un produit qui a une
712 valeur ajoutée importante ... qui est travaillé ... donc est légitime d'aller vendre à l'étranger.

713 *Ok. Euh ... Est-ce que tu vois des raisons, dans l'histoire, dans notre construction ou dans*
714 *plein d'autres choses qui montre cette légitimité ou des raisons qui, à l'inverse, montre un*
715 *manque de légitimité ?*

716 Hum ... Les raisons qui montrent la légitimité c'est que dans la région le grès beaucoup utilisé,
717 donc il y a une demande de ce produit ...

718 *Est-ce que tu vois des manques ?*

719 C'est ce que je cherche ...

720 *Est-ce qu'il y a des points noirs quand un client allemand se dit « Tiens je vais acheter du*
721 *grès » s'il fait un pour ou contre ... ? Quel fournisseur choisir ? Est-ce que nous on a un point*
722 *noir ? Il va se dire « Ah non, Carrières Rauscher, parce que ... »*

723 Le premier point ça peut être la langue qui peut être un point noir, un frein. Un premier point
724 noir. Un autre point c'est d'aller ... à l'étranger, pour qui que ce soit, d'aller acheter à l'étranger.

725 *Si on développe, pourquoi est-ce un frein ?*

726 Bah c'est mieux ... Je le voyais, pour eux venir chez nous !

727 *Mais pourquoi c'est compliqué de venir chez nous ?*

728 Ben parce que, eux, ils sont un peu ... euh ... ce n'est pas chauvin c'est comment ?

729 *Hum ... ouais, protectionnistes ?*

730 Protectionnistes ! Voilà. En plus s'ils viennent, c'est parce qu'ils ne trouvent pas chez eux.

731 *Ok. Je comprends très bien.*

732 Pour nous aller chez eux, il faut ... vraiment ... qu'on apporte beaucoup de choses, le plus.

733 *Et qu'est-ce que, par exemple, euh ... Donc ça serait des actions qui permettraient du coup*
734 *d'asseoir notre légitimité, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour que tout de suite ils disent « On*
735 *va chez Carrières Rauscher, même s'ils sont français » ?*

736 Il faut qu'on apporte un produit noble, un bon produit, une belle finition ... Qu'on montre un
737 savoir-faire ... un sérieux ...

738 *Ok et ...*

739 Qu'on montre qu'on n'est pas né de la dernière pluie, donc on sait qu'on a un vrai savoir-faire
740 depuis plusieurs générations ...

741 *Hum hum.*

742 Comme quoi on sait travailler la pierre, on sait écouter, on sait la respecter ... Enfin voilà !

743 *Ok ok. Et donc on essaie d'être légitime, qui est-ce qu'on cherche à convaincre en premier ?*
744 *Est-ce qu'on cherche à convaincre les clients ... en Allemagne, ou les entreprises de TP ? Est-*
745 *ce qu'on cherche le premier euh ... dans la chaîne de client, est-ce qu'on cherche notre*
746 *premier client, le client direct ? Où est-ce qu'on cherche le client final c'est-à-dire celui pour*
747 *qui ça va être construit ?*

748 Ben le mieux c'est de trouver le client final mais il n'est pas toujours facile à trouver. Donc
749 après il faut connaître tous les intermédiaires enfin d'en éviter au maximum. Qu'il y en ait le
750 moins possible.

751 *Est-ce que tu crois que ça, d'avoir ... de réduire les intermédiaires, ça peut être une*
752 *augmentation de la légitimité, plus on va auprès plus ... ou pas forcément ?*

753 Oui ça peut augmenter la légitimité

754 *Ok ... Ok, alors en parlant des ... maintenant, des ventes internationales donc plutôt*
755 *l'Allemagne mais ça pourrait être partout, pourquoi on décide de vendre en Allemagne et*
756 *pourquoi on ne se satisfait pas du territoire national ? Parce que le développement classique*
757 *d'une société, décrit dans la littérature, c'est d'abord la société s'attaque à tout son territoire*
758 *national et après elle cherche le risque et plus de ... une plus grande reconnaissance dira-t-*
759 *on et du coup elle s'internationalise. Nous, on est juste là, qu'est-ce qu'on va faire, directement*
760 *internationaliser alors qu'il reste toute la France ?*

761 Là je vais dire qu'on cherche un rayon d'action. Et dans le rayon d'action, on passe par
762 l'Allemagne ... c'est le fait d'être frontalier ...

763 *Ok...*

764 Si on ne passe pas la frontière ... sur un cercle, il ne reste plus qu'un demi-cercle.

765 *Donc ... en fait ce n'est pas vraiment une internationalisation c'est plus ... comme on est notre*
766 *rayon, il passe en Allemagne, et ben on va en Allemagne.*

767 Tout à fait ! ... L'histoire du grès passe par l'Allemagne ... Géologiquement, on est dans le
768 même endroit et d'aller vendre de grès où ce n'est pas ... historiquement ... la culture ... euh
769 ... il faudra apporter des ... différentes pièces, mais ça ne sera pas ... ça ne sera pas les
770 mêmes pièces qui seront vendues.

771 *Parce que, par exemple, la ville de Toulouse est faite de pas mal de grès. Et ils n'ont pas de*
772 *carrières ... presque plus de carrières en exploitation là-bas, et alors pourquoi on ne va pas*
773 *plutôt à Toulouse, alors que c'est plus facile comme ça Toulouse ?*

774 Je pense déjà au transport qui peut augmenter euh ... Mais qui peut être un frein sans être un
775 frein parce que si on a vraiment un produit noble qui se vend plutôt ... cher ... le transport ce
776 n'est plus une problématique, n'est plus un frein. Il faut voir si on est ... si on entre dans le luxe
777 ou pas.

778 *Ok oui ! ... Donc, est-ce que tu penses que ça serait différent si on ... on n'a pas la même*
779 *capacité à aller en Allemagne que par exemple à aller en Pologne, au Portugal ou en*
780 *Espagne ?*

781 Après, dans tous ces pays-là difficile d'y aller parce que le coût de la main d'œuvre est
782 beaucoup moindre.

783 *Ok alors si on parle de ... hum ... l'Italie ? C'est un mauvais exemple parce qu'ils n'ont que*
784 *peu de grès mais admettons qu'il est du grès en Italie comme en Espagne, la main d'œuvre*
785 *est aussi moins chère en Italie ?*

786 Oui !

787 *Bon euh ... alors un pays où il y a ... pareil ...*

788 Plus cher que la France, il n'y en a pas beaucoup !

789 *Pas forcément plus cher mais vraiment ... sur ... sur des prix à peu près similaires parce que*
790 *l'Allemagne, il semblerait que les prix soient un peu plus élevés que les nôtres, alors que la*
791 *main d'œuvre est moins chère. Leur prix de grès sont un peu plus élevés ...*

792 Donc ils savent mieux vendre que nous ... Mieux ... mieux le mettre en valeur que nous !

793 *Sans doute, du coup. Donc si ... est-ce que tu penses que ça serait la même stratégie, est-ce*
794 *que c'est la même chose pour nous d'aller en Allemagne ou d'aller ... euh en Pologne ou en*
795 *Espagne etc., où il y a vraiment l'impact que l'Allemagne c'est le rayon géographique et*
796 *culturel ?*

797 L'Allemagne c'est surtout l'impact du rayon géographique. Ensuite aller vendre ailleurs c'est
798 pouvoir ... il ne faut pas se fermer les portes mais ça sera ...

799 *Là c'est vraiment un deuxième stade du coup ?*

800 Oui, il faut vraiment apporter une valeur ajoutée et ... qu'on soit déjà ... très bien connu dans
801 notre région.

802 *Hum hum ...*

803 Ou alors qu'on touche une niche ... qu'on sache ... qu'on soit les seuls à pouvoir faire ce type
804 de produits.

805 *Ok.*

806 Ou à apporter ce type de grès ou ...

807 *Ce type de finitions, ce type de prestations quoi ...*

808 Ouais ...

809 *Alors ... Est-ce que euh donc on semble suivre un développement stratégique qui est la*
810 *continuité de celui qui avait lancé par l'Ets. Rauscher. Est-ce que ... Sur le fait que l'on vend*
811 *un petit peu en France mais pas trop dans les régions qui sont à nos concurrents et qu'on va*
812 *en Allemagne. Est-ce que c'est un choix ? Est-ce que c'est juste que c'est comme ça ? Et*
813 *pourquoi on fait ça ?*

814 Ben ... pour l'instant on a repris donc euh ... Il faut apprendre à connaître tout ça. Donc
815 l'objectif c'est de déployer, de ne pas dire « c'est comme ça on ne peut rien changer », il faut
816 que ça change. Qu'on change. Il faut que les clients aient confiance en nous et de-là on peut
817 se développer plus facilement ...

818 *Ok, donc il y a une stratégie, en fait, de regagner la confiance des clients qui était avant des*
819 *clients de l'Ets Rauscher.*

820 Hum ! Il faut qu'on leur montre que ... qu'on continue ce qui se faisait avant, mais qu'on va
821 l'améliorer beaucoup plus !

822 *Euh ... Alors euh ... Qu'est-ce que tu penses du lien Carrières Rauscher – Eurovia sur la*
823 *légitimité de Carrières Rauscher ? Est-ce que c'est un plus ou en moins vis-à-vis des clients ?*

824 C'est à double tranchant. Donc il faut déjà savoir comment le client perçoit Eurovia ou Vinci
825 en face ... Si le client le perçoit bien, oui on peut dire qu'on fait partie du groupe. Sinon ... il
826 ne faut pas le cacher mais il ne faut pas le crier non plus.

827 *Plutôt ne pas le crier ou à faire en fonction du client ?*

828 A faire en fonction du client ... Mais c'est toujours bien de dire qu'on appartient à un groupe,
829 ça permet de montrer une force qu'on a derrière, une légitimité aussi ... enfin ... qu'on a les
830 reins solides au cas où il arriverait quelque chose. On peut répondre à des ... à des gros
831 chantiers.

832 *Ok.*

833 Qu'on n'est pas juste un tout petit ... un tout petit dans un coin.

834 *Donc il y aurait plutôt deux discours : un discours pour les particuliers où on ne dit pas*
835 *forcément qu'on appartient au groupe Eurovia et un discours pour les gros chantiers où là on*
836 *prouve la sécurité financière avec le groupe ?*

837 Voilà. La sécurité financière, un savoir qui est derrière, une force, un accompagnement pour
838 amener les chantiers à terme.

839 *OK, parfait. Euh ... on l'a vite évoqué mais brièvement ... Quel est l'impact de la situation*
840 *géographique ici ... avec la frontière qui est très perméable ? Enfin ici ... surtout là-bas en*
841 *Alsace ! Quel impact ça a sur nos ventes et sur notre fonctionnement ?*

842 Si nous on peut aller en Allemagne c'est que, eux, ils peuvent venir eux aussi chez nous. C'est
843 ... c'est du va-et-vient. Donc si ... Et puis il y a les autres pays aussi qui peuvent venir.

844 *Donc ? ... Qu'est-ce que ça fait ? C'est mieux pour nous ? Ce n'est pas mieux pour nous ?*

845 Ben ... Ce n'est pas bien ...

846 *Pas bien, ok. Parce que plus de concurrence ?*

847 Ouais, ça nous apporte de la concurrence.

848 *Mais ça nous apporte un marché plus grand ?*

849 Il y a toujours dû pour et du contre ...

850 *Ok. Et pour l'instant, actuellement aujourd'hui, c'est plutôt pour ou c'est plutôt contre ?*

851 Pour l'instant c'est plutôt pour ... Surtout si les Allemands ont des prix plus chers, c'est sûr
852 qu'ils auront du mal à venir chez nous !

853 *Oui, surtout les clients vont plutôt ... voudraient plutôt acheter ... pourraient potentiellement*
854 *acheter mieux chez nous. Ok. ! Ahh ... Quelles sont les valeurs de Carrières Rauscher ? ...*
855 *Tout ce que tu penses !*

856 Bonne question ! Les valeurs : les gars sont travailleurs, polyvalents. Ils aiment leur outil de
857 travail ... C'est ... enfin c'est familial. Ça c'est tout le côté fabrication, après ... Il y a tout à
858 développer ! Tout à rebâtir !

859 *Ça c'est ... c'est une valeur ou ça veut dire que les valeurs sont à rebâtir aussi ?*

860 Non, pas les valeurs ... Non, parce qu'il y avait des valeurs à rebâtir, ça veut dire qu'il aurait
861 fallu changer de nom et là on a gardé le nom. Si on a gardé le nom, c'est que ... c'est qu'il y
862 avait déjà une connaissance, une reconnaissance ... qui était plutôt bien parce que sinon on
863 change de nom.

864 *Est-ce que tu vois d'autres valeurs ?*

865 A l'instantané, là comme ça ...

866 *Très bien ! Du coup, ma dernière question concerne le nom à la reprise, le fait de reprendre le*
867 *nom, est-ce que ça nous sert ? Est-ce que ça nous dessert ? Et pourquoi ?*

868 Alors ... ça peut nous desservir ... Mais après explications ... Ça nous amène à expliquer
869 pourquoi. Si ... Si les clients ... si ça s'est mal passé avec les prédécesseurs, donc il faut
870 remettre en confiance les clients comme quoi on a repris, ce qu'il s'est passé avant c'est
871 terminé, maintenant ça sera ... ça ne sera plus ainsi, voilà ! Donc ça c'est le point négatif de
872 reprise, tous ceux qui ont gardé une mauvaise image ou qu'il y ait eu des accrochages avec
873 les prédécesseurs. Et c'est un point positif pour tous les autres qui ont gardé déjà une bonne
874 image de [Carrières] Rauscher et qui continuerons à venir parce qu'ils ont ces références-là
875 d'avant.

876 *Ok ...*

877 Ça sera à nous de les continuer et de les embellir.

878

879 **Entretien avec la responsable administrative et financière de l'entreprise Carrières**
880 **Rauscher, le 17/07/2020**

881 *Alors ! Du coup on parle de la légitimité de [Carrières] Rauscher à internationaliser ses ventes,*
882 *donc à vendre en Allemagne.*

883 Ouais.

884 *Et est-ce que ... d'abord, est-ce que tu penses que [Carrières Rauscher] est légitime ou pas ?*
885 *Question globale.*

886 Dans quel sens ?

887 *Dans tous les sens que tu veux !*

888 Oui !

889 *Et pourquoi ?*

890 Je ne comprends pas trop la légitimité euh déjà ... parce que ... tu me poses une colle là !
891 Déjà c'est une ... c'est le genre de société que tu ne trouves pas partout, c'est compliqué ! Ce
892 sont quand même des matériaux, qui je pense, commencent quand même à disparaître, il n'y
893 a pas énormément non plus de société qui font ce genre de choses et je pense qu'il faut aussi
894 garder genre de sociétés pour permettre aussi de restaurer le patrimoine. Est-ce que je ... ?

895 *Non si si c'est bon c'est bon ! C'est vraiment tout ce que tu penses euh ... c'est pour ça que je*
896 *n'explique pas trop ce qu'ils disent dans la littérature, parce qu'il ne faut pas que ça fausse ce*
897 *que toi tu penses quand on dit légitimité. Pour dire rapidement, la légitimité c'est 3 piliers la*
898 *norme donc les lois, la culture donc euh ... l'aspect culturel et euh ... toute la partie cognitive*
899 *... c'est du coup tout ce qui va être dans la tête des gens euh ... dans la vision de nos clients,*
900 *dans la vision de nos fournisseurs, donc voilà ...*

901 D'accord !

902 *Donc sur ça, est-ce que tu as des idées là-dessus ?*

903 Bah l'aspect culturel c'est aussi l'aspect historique quoi ! Ça nous permet quand même de ...
904 de garder toute notre histoire ...

905 *Tu veux dire la relation entre l'Alsace et l'Allemagne ?*

906 Bah oui forcément mais ... Ben les pierres ont une histoire hein. En Alsace le grès a une
907 histoire, regarde la cathédrale de Strasbourg ça a été fait en grès ... donc à ce niveau-là
908 effectivement oui.

909 *Mais alors là quand on vend à la cathédrale on vend à des français, donc on a la légitimité*
910 *d'être sur le territoire, on a la légitimité de ...*

911 Tout à fait !

912 Quel ... qu'est-ce qui fait que euh ... quand on passe la frontière.

913 Ben l'histoire n'avait pas de frontières à une époque ... A une époque il n'y avait pas cette
914 frontière entre l'Allemagne et ... on va dire maintenant ... et l'Alsace ça faisait un ! Donc
915 forcément il y a une partie de l'histoire qui est commune aux deux régions ... Il y a très
916 longtemps mais ... euh l'Alsace et l'Allemagne faisait quand même parti d'un grand territoire,
917 donc forcément on a quand même des choses qui sont communes hein. Dont justement ...
918 ben ... les pierres !

919 *Les pierres oui ... Et est-ce que tu penses que sur certains points on manque de légitimité par*
920 *rapport à une société qui est allemande ? Qu'est-ce qui sur quoi on devrait travailler ?*
921 *Quels sont les gros manques qui ...*

- 922 Chez [Carrières] Rauscher ?
- 923 *Oui.*
- 924 ... C'est compliqué parce qu'on a repris la société que ... euh qu'il y a 6 mois ... donc c'est
925 peut-être de se faire connaître encore plus, au niveau ... allemand. Ça effectivement, je pense
926 que ça manque encore un peu. Démarcher plus le secteur allemand. Parce que bon ... ils ont
927 quand même aussi énormément de bâtiments, de trucs comme ça ... en grès hein. Donc ça,
928 ça manque peut-être. Mais bon ça c'est dû je pense, à la nouveauté, on ne peut pas non plus
929 tout faire tout de suite.
- 930 *Oui oui non mais bien sûr c'est juste pour faire ...*
- 931 Ça oui ça manquerait encore !
- 932 *Qu'est-ce que tu penses qu'ils attendraient de notre part, les Allemands ? S'ils achetaient chez*
933 *nous plutôt que chez un carrier de grès allemand, qu'est-ce qu'ils attendent ?*
- 934 Bah le prix ! [Rires] Déjà hein ! Après euh ... qu'est-ce qu'ils attendent ...
- 935 *Est-ce qu'ils attendent plus de nous parce que on est de l'autre côté de la frontière ?*
- 936 Non non je ne pense pas. Je pense que c'est une question de prix, de qualité aussi, mais euh
937 ... si on peut leur apporter ça et puis bon une certaine rigueur dans le traitement des
938 commandes, dans la fabrication ...
- 939 *Oui ... Tu penses qu'il n'y a pas de ... ils n'attendent pas plus parce qu'on est français ?*
- 940 Non.
- 941 *Ok, ils nous jugent de la même façon, c'est juste qu'ils attendent le prix la qualité et la rigueur*
942 *etc. ... comme ils attendraient d'une compagnie allemande quoi ...*
- 943 Tout à fait ! Si nous quand on va acheter quelque chose en Allemagne, on attend ... on y va
944 pour quoi ? Parce que c'est moins cher ! Je pense que, euh ... peut-être parce que le bloc est
945 plus qualitatif chez nous que chez eux, mais bon ça euh ...
- 946 *Très bien. Du coup, pour asseoir la légitimité, donc pour être plus ... pour perdurer dans le*
947 *temps et s'imposer comme important et légitime du coup, dans ... sur le marché du grès*
948 *Alsace-Allemagne, région autour de nous, est-ce qu'il y a d'autres choses que ce démarchage*
949 *des clients que tu vois ?*
- 950 Moi, je pense que c'est important le contact avec les clients. Ça je trouve que c'est, pour moi,
951 très important ! Surtout peut-être au niveau allemand, ils aiment aussi ce contact, certaines
952 petites choses je pense que ça c'est très important ...
- 953 *Ok donc plus mettre de l'importance au contact ?*
- 954 *Oui.*
- 955 *Ok euh ... Maintenant sur les ventes à l'international. Pourquoi essaye-t-on de vendre à*
956 *l'international ? Et pourquoi on ne se satisfait pas du marché juste français ... qui est*
957 *finalement encore très grand ?*
- 958 *Oui bon après on est quand même frontaliers avec eux ... donc c'est dommage de pas en*
959 *profiter ! Je dirais que c'est peut-être plus simple de vendre à 10 kilomètres international que*
960 *de vendre à 1000 bornes de chez nous hein. C'est aussi une question de coût, de coût pour*
961 *le client hein. Euh ...*
- 962 *Ok ... est-ce que tu penses que ... donc là on parle de Dominique. Est-ce que tu penses que*
963 *la posture et l'attitude de Dominique peuvent être un moteur ou un frein à cette internalisation*
964 *et pourquoi ?*

- 965 Non ... non ...
- 966 *Non quoi ? Non, il n'a pas d'impact ?*
- 967 Non parce qu'il est ouvert justement à la vente à ...
- 968 *Ah oui donc il est plutôt moteur ?*
- 969 Il est moteur, il est moteur ... Ce n'est pas un frein ! Au contraire c'est quelqu'un qui cherche
970 toujours l'ouverture vers d'autres marchés donc il n'y a pas ...
- 971 *Et est-ce que tu as une idée ... dans son développement professionnel entre guillemets, ce*
972 *qui peut faire que c'est quelqu'un qui euh ... qui accepte de mesurer et de prendre le risque*
973 *d'aller à l'international ?*
- 974 Euh ...
- 975 *Si tu ne te sens pas de répondre, on peut passer la question !*
- 976 Non non, je cherche ... je cherche le mot juste ... parce que c'est un entrepreneur. Parce qu'il
977 est ... il a cet esprit d'entreprise ... c'est un entrepreneur donc forcément il cherche toujours à
978 développer ... ses activités !
- 979 *Oui ... c'est une des définitions dans la littérature le mot entrepreneur.*
- 980 Ah bon ?! [Rires]
- 981 *Alors autre chose : le lien Carrière Rauscher – Eurovia sur la légitimité, face au client, est-ce*
982 *que tu penses que ça a un impact positif, négatif ? Qu'est-ce que ça nous apporte ? Est-ce*
983 *que ça apporte du plus ou du moins ?*
- 984 Alors [Carrières] Rauscher c'est une société totalement à part, moi je ... après ça c'est mon
985 avis hein ... à part de Eurovia. Eurovia, c'est ... ce sont les travaux déjà. Bon c'est vrai que
986 ces dernières années on a quand même beaucoup de développer des carrières ... mais je
987 trouve que [Carrières] Rauscher ... c'est un plus je pense pour Eurovia qui ... euh voilà ... qui
988 permet de d'étendre un peu plus ses activités ... maintenant c'est tellement peu par rapport à
989 tout ce groupe, toute cette machine ... que ... que ce n'est pas forcément un plus pour Eurovia
990 et ...
- 991 *Mais vis-à-vis de [Carrières] Rauscher ...*
- 992 Et vis-à-vis de [Carrières] Rauscher ... ben c'est bien d'avoir quand même intégrer en groupe,
993 parce que ça ... ça leur permet quand même d'avoir d'autres moyens.
- 994 *Est-ce que tu penses que les clients le voient comme ça ?*
- 995 Au niveau des clients, je ne pense pas ...
- 996 *Tu penses pense qu'ils le voient comment ?*
- 997 Je ne suis pas sûre que certains clients fassent le lien entre [Carrières] Rauscher et ...
- 998 *Parce que maintenant quand ils voient le mail, ils voient que nos ... alors maintenant Didier et*
999 *Audrey ont changé mais ... mais dessus c'est « eurovia.com » ... donc ce lien apparaît ...*
- 1000 Après c'est peut-être ... au niveau du client, ça les conforte peut-être un peu ... c'est une
1001 assurance en disant « Bon c'est une boîte sérieuse » tu vois peut-être à ce niveau-là, « parce
1002 que bon ils sont intégrés dans un groupe ce n'est pas la petite société-là qui vivote etc. ».
1003 Après euh ... dans la tête du client, non ...
- 1004 *Ok, très bien. Autre chose ... Alors quelles sont les valeurs de carrière ?*

1005 Les valeurs de Carrières Rauscher ... moi je trouve que c'est déjà beaucoup de valeur
1006 humaine. Quand je vais à Carrières Rauscher, je vois beaucoup de ... c'est très humain
1007 encore, c'est très euh ... ce n'est pas encore toute cette machine, ce système qu'on a parfois
1008 dans notre groupe ... C'est quand même encore très très familial, les gens se soutiennent.
1009 C'est en tout cas mon ... c'est ce que je ressens et je pense que ce sont des valeurs simples
1010 on va dire euh ... Le travail ...

1011 *L'humain, le travail, ok.*

1012 Il n'y a pas ... on va dire le profit comme tu peux voir dans certaines sociétés ... dans certaines
1013 agences. C'est quelque chose de sain, les gens sont ... oui c'est très humain.

1014 *Ok. Donc si tu avais à faire une plaquette de communication sur les valeurs de [Carrières]*
1015 *Rauscher, qu'est-ce que tu mettrais d'autre ? En restant honnête hein. Ce que toi tu penses.*
1016 *Est-ce que tu mettrais que l'humain et le travail où est-ce que tu penses que [Carrières]*
1017 *Rauscher essaie de défendre d'autres choses ?*

1018 Là, il faut que je réfléchisse ... peut-être euh ... le prestige de la pierre, du grès déjà. Il faut
1019 que je réfléchisse mais ...

1020 *Tu me diras plus tard si ça te vient à un moment tu m'écris ou tu me dis.*

1021 Oui.

1022 *Pourquoi a-t-on gardé le nom Rauscher à la reprise et à quoi ça sert ?*

1023 Je pense qu'on a gardé le nom Rauscher, c'est déjà parce que Rauscher était une entreprise
1024 quand même ... qui existait depuis longtemps et qui est connue dans le métier ... Et je pense
1025 que c'est toujours mieux de garder quelque chose ... de garder un existant qui avait quand
1026 même une renommée hein ... que de le modifier et puis de le brasser ... On va dire ... de le
1027 mettre sur Eurovia, parce que c'est vrai que Eurovia ben c'est noyé dans la masse ! Quand tu
1028 es Eurovia ... voilà tu es noyé, tu peux faire partie de Eurovia Strasbourg comme de Eurovia
1029 Toulouse ... Je veux dire, ce n'est pas la même chose que Rauscher. Rauscher c'est Rauscher
1030 ça garde quand même son identité.

1031 *Et est-ce que tu penses que ça, majoritairement ça sert où ça dessert ? A cause de la faillite*
1032 *de ...*

1033 Non, je pense que ça sert. Je pense que malgré la faillite, ça peut servir, c'est sûr qu'au début
1034 il faut communiquer sur la situation financière de [Carrières] Rauscher mais après je pense
1035 que ça sert, oui.

1036

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

Version française du questionnaire envoyé aux clients allemands, actuels et potentiels, de l'entreprise Carrières Rauscher

Questionnaire anonyme : vous pourrez cependant fournir le nom de votre société et de son représentant dans la dernière question (si vous le souhaitez)

Q1 : Dans quel domaine exercez-vous votre activité ?

- Tailleurs
- Paysagiste
- Entreprise de construction/travaux
- Entreprise de négoce
- Autres

Q2 : Taille de votre entreprise ? <5 ; 6-20 ; 21-50 ; 51-100 ; >100

Q3 : Quelle est/était la fréquence de vos relations avec nous ou l'ex-entreprise Rauscher ?

- nulle
- < 1 fois/an
- 1 ou 2 fois/an
- > 2 fois/an

Q4 : Avez-vous été satisfait de votre dernière relation avec Carrières Rauscher ou l'ancien établissement Rauscher ? Si oui pourquoi ? Si non, pourquoi ? De quand date cette dernière interaction ? (question non obligatoire)

Même si votre fréquence de relation est nulle ou peu élevée, nous sommes intéressés par votre avis qui nous sera très utile dans notre développement. Merci du temps que vous prendrez.

Les questions qui suivent concernent l'importance que vous accordez à différents éléments concernant les exploitants de carrières de grès.

Réponses avec une échelle sémantique : importance nulle, peu important, important, très important

Q5 : Quelle est l'importance de la diversité des produits proposés par l'entreprise dans le choix de vos fournisseurs ?

Q6 : Est-ce important pour vous que l'entreprise propose l'ensemble de service dans la construction en grès : extraction, découpe, taille et pose ?

Q7 : Quelle importance accordez-vous à la situation géographique des carrières exploitées ?

Q7b : Préférez-vous vous fournir dans des carrières de votre pays ?

Q8 : Quelle importance accordez-vous au label de qualité dans le choix de votre fournisseur ?

Q9 : Quelle importance accordez-vous au label d'implantation territoriale dans le choix de votre fournisseur ?

Q10 : Est-ce important pour vous que votre fournisseur témoigne de certificats techniques et autres, délivrés par les autorités allemandes (en plus de certificat français et européen) ?

Q11 : Quelle importance accordez-vous à une communication régulière de votre fournisseur sur ses actualités et évolutions ?

Q12 : Quelle importance accordez-vous à traiter avec un commercial de nationalité allemande (partageant votre langue maternelle et culture) ?

Q13 : Quels sont vos critères dans le choix de vos fournisseurs ? (Merci de proposer vos critères dans leur ordre d'importance, du plus important au moins important)

Question ouverte

Q14 : Quelles sont les informations que vous souhaitez avoir dans les communications de vos fournisseurs ?

Question ouverte

Q15 : Quelles sont les valeurs que vous recherchez chez vos fournisseurs ?

Merci de classer vos réponses. (Exemples : protection de l'environnement, préservation des savoir-faire, implantation territoriale)

Q16 : Remarques diverses que vous souhaiteriez nous faire parvenir. (non obligatoire)

Question ouverte

Q17 : Nom de votre entreprise et de son représentant (non obligatoire)

Les informations que vous nous transmettez sont strictement à usage de notre entreprise et ne seront en aucun cas revendues. Vous pouvez demander la suppression des données personnelles que vous nous avez fournies. Contact : margot.loubiere@eurovia.com.

ANNEXE 4 : REPONSES DU QUESTIONNAIRES

Namen)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7b	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Natursteine Wittel, D - 72131 Ofterdingen	Natursteinhandel	< 5	Mehr als zwei mal im Jahr	Mit dem früheren Betrieb war ich zufrieden, mit dem jetzigen nicht. Man erhält keine Antwort auf Anfragen. März 2020	2	1	2	2	3	1	3	3	4	Gute Qualität, gute Kommunikation, Lieferfähigkeit	Antworten auf Anfragen	Arbeitsschutz, Umweltschutz	
Anonyme 1	Steinmetzbetrieb	< 5	Weniger als einmal im Jahr	Bestens, sehr gute Beratung, sehr gutes Material, letzter Kontakt: Herbst 2018	4	4	4	1	1	1	1	1	4	große Rolle Materialauswahl	spezifische Eigenschaften der unterschiedlichen Materialien	siehe Antwortvorschläge in Klammern	
Natursteinwerkstätte Uwe Hoffmann Zweibrücken	Steinmetzbetrieb	6-20	Mehr als zwei mal im Jahr	zu voller Zufriedenheit, Juli 2020 Bestellung Einzelgrab	4	4	4	2	2	2	2	1	1	Langjährige Zusammenarbeit, große Auswahl	Preisliste für Rohtranchen,	gute Qualität	
Gartenbau Ben Krebs, Alsbachstraße 36, 66115 Saarbrücken	Gartenbau	< 5	Ein- oder zwei mal		2	2	3	3	2	2	1	2	3	Qualität, Regionale Produktion, unkomplizierte Abwicklung	Preisliste, Angebote	Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit	

			im Jahr														
bannwegBA U GmbH Saarlouis Karlheinz Bannweg	Baufirma	2 1- 5 0	Ein- oder zwei mal im Jahr	im Großen und ganzen hat es gepasst. Der Kundenkontak t und Service könnte verbessert werden.	3	3	3	1	3	2	4	4	4	Service, Zuverlässigkeit, Preis, Lieferzeit, deutsche Kommunikation	Kosten, Lieferzeiten, evt. Beratung oder Verbesserungsv orschläge oder Videos über das Handling für den Einbau	Zuverlässig keit, Umweltsch utz,	
Anonyme 2	Steinmetzb etrieb	6- 2 0	Ein- oder zwei mal im Jahr		3	2	3	2	1	3	1	3	2	Qualität	Liefertermin	Qualität	
Fischer Granit, Natursteinw erk,	Naturstein e	6- 2 0	Ein- oder zwei mal im Jahr	Ja voll zufrieden.	4	4	3	3	3	1	2	2	4	Produkt/Zuverlässigkeit /Qualität/Preis	Prospektmateria l/ Auswahl	Schutz des Könnens, Umweltsch utz	
Häcker Fliesen und Naturstein GmbH in 71287 Weissach- Flacht. Mein Name ist Markus Schlack	Naturstein handel	2 1- 5 0	Ein- oder zwei mal im Jahr	Der Kontakt ist immer sehr nett. Wir hatten leider in den letzten Jahren keine Möglichkeit intensiver zusammen zu arbeiten.	3	2	3	1	3	4	4	4	3	Zuverlässigkeit, faire Preise, gute Qualität	Alles in Ordnung	Umweltsch utz und Nachhaltigk eit	

Anonyme 3	Steinmetzbetrieb	< 5	Ein- oder zweimal im Jahr	Fertigung war sehr gut, man wartet jedoch zum teil sehr lang auf ein Angebot	2	3	1	3	4	4	2	2	1	Zuverlässigkeit, Preis und Leistung	Lieferzeit	umweltsch utz	
Helmut Schäfer GmbH	Fliesen/Naturstein	6-20	Weniger als einmal im Jahr	Der letzte Konzakt ist schon lange her. - Zufrieden waren wir eigentlich immer....	2	4	2	2	3	2	3	3	3	Preis - Qualität - Zuverlässigkeit	Bemusterung - Preislisten	Zuverlässigkeit - Nachhaltigkeit	
weber Naturstein	Steinmetzbetrieb	6-20	Mehr als zweimal im Jahr	vor wenigen Tagen	1	1	1	3	2	2	1	1	1	Qualität, 2.) Prompte Lieferzeiten, 3.) Preis/Leistungsverhältniss	Neue Innovationen- Taschniken- Rationalisierungsmethodik	Schutz des Könnens, Nachhaltigkeit, Regionalität	
Natursteine Rauch, Herr Gerhard Rauch und Familienmitglieder	Baufirma und Handel mit Natursteinen	< 5	Mehr als zweimal im Jahr	Ja, alles wie gehabt, vor 5 Tagen	4	4	3	2	2	2	3	3	4	Qualität, Preis/Leistung, Zuverlässigkeit, Liefertermine	Eine Preisliste auf der die wichtigsten, gängigsten Preise stehen (z.bsp. Abdeckplatten, Fensterbänke, Blockstufen, Bodenplatten, damit man bei einer Baubesprechung	ohne Angaben	offen miteinander reden und auch mal flexibel sein, wenn wichtige Lieferu

															schnell reagieren kann.		ngen anstehen, z.Bsp. mit wichtigen Kunden
TKP Krächan GmbH Herr Helmut Wagner Einkaufsleiter	Baufirma	51100	Ein- oder zwei mal im Jahr	Ja Zuverlässigkeit und Preis	4	4	4	1	3	2	2	2	2	Preis Leistung	Lieferzeiten und Verzögerungen	Umweltschutz	Wir sind auch eine Tochter der Eurovia Deutschland
Steinmanufaktur Vetter, Stefan Vetter, Hurststraße 36 D 77836 Rheinmünster	Steinmetzbetrieb	6-20	Ein- oder zwei mal im Jahr	ja	4	3	4	2	4	4	4	3	4	Preis/Leistung	Preisliste	Umweltschutz	
Anonyme 4	Steinmetzbetrieb	<5	Weniger als einmal im Jahr	Ja	3	3	4	1	2	2	4	1	4	Anforderungen meiner Kunden	keine	Regionaler Materiallieferant	

Anonyme 5	Steinmetzbetrieb	21-50	Mehr als zwei mal im Jahr	Wir waren mit dem Kontakt zufrieden. Ein paar Stolpersteine bei der Umstellung sind wohl für beide Seiten zu verkraften. Die Beratung war jedenfalls sehr gut. Der letzte Kontakt war im Juni 2020, wenn ich mich recht erinnere.	3	2	4	3	3	3	2	2	4	Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit, Preis-/Leistung	Preisanpassungen	Umweltschutz
Beinert Steinmetzbetrieb/ Claudia Winkler	Steinmetzbetrieb	<5	Mehr als zwei mal im Jahr	Ja. Zuverlässig und gute Qualität	3	3	4	3	4	4	3	3	1	-Material	-	-kurze Wege, wenn möglich
Anonyme 6	Steinmetzbetrieb	<5	Nie		2	2	1	1	1	1	1	1	2	keine	keine	keine
LEONH.HAN BUCH & SÖHNE 68309 MANNHEIM	Steinmetzbetrieb	21-50	Mehr als zwei mal im Jahr	ja, mit Herrn Arnold ist ein sehr gutes zusammen arbeiten (Juli 2020)	3	3	1	3	1	1	4	4	4	- Sandsteinmaterial (restaurierung) - Kommunikation - Lieferzeit - Qualität - Liefermöglichkeit	/	/

DIELMANN GMBH KUPPENHEI M	Steinmetzb etrieb	6- 2 0	Weni ger als einm al im Jahr	Sehr zufrieden, ich war telefonish mit Herrn Mozer in Kontakt und hatte Emails mit Frau Maurer - Juni 20	4	2	3	1	4	2	2	3	2	Sie haben mehre Sandstein Wahl	/	Sehr gut empfangen , ganz zufrieden mit den Menschlich en Werte	So weiter mache n
GUIDO WOLF - HEIDELBERG	Steinmetzb etrieb	< 5	Ein- oder zwei mal im Jahr	Ja ich habe ein guter Kommenikatio nspartner	4	3	4	1	1	1	1	2	1	Guten zusammen Arbeit, gute kommunication und gutes Material	/	Schutz des Könnens, Umweltsch ultz, Territoriale Implantatio n und Auch Menschen Qualität	/
Steinmetzbet rieb Gabriel	Steinmetzb etrieb	< 5	Meh r als zwei mal im Jahr	Ja ich bin sehr zufrieden, da sich immer viel mühe gemacht wird um den Kundenwünc hen gerecht zu werden.	2	2	3	2	4	4	3	3	1	Qualität, unkompliziertheit,	Passt so alles	Umweltsch utz	
STULZ Beton- Natursteinw erk D 77971 Kippenheim	Steinmetzb etrieb	< 5	Meh r als zwei mal im Jahr	Die gelieferte Ware war immer in Ordnung	2	1	1	1	1	1	1	1	4	Das Produkt ist uns wichtig die Qualität der gelieferten Ware	Informationen bei neuen Sandsteinsorten	Rekultivier ung der Steinbrüch e	keine

Firma Hubert Benz	Steinmetzbetrieb	< 5	Mehr als zweimal im Jahr	Waren zufrieden. Gute Kundenbetreuung	4	2	4		4	3	4	2	4	Material, Preis, Kundenbetreuung	Keine	So, wie sie es angegeben haben
GLÖCKLER D-79258 HARTHEIM FELDKIRCH	Steinmetzbetrieb	< 5	Weniger einmal im Jahr	Ja, vor 15 Jahren	3	3	1	1	2	2	1	2	3	zu verlässigkeit	Keine	nach Wichtigkeit : Umweltschutz, Schutz des Könnens, Territoriale keine

ANNEXE 5 : COMMUNICATION CLIENTS

Informations souhaitées	Fréquence d'apparition
Mercuriale, informations sur les prix	38%
Délais de livraison actuels	25%
Catalogue des produits	13%
Propriétés techniques des matériaux	6%
Conseils d'utilisation des produits	6%
Innovations récentes	6%
Informations sur les nouveaux produits	6%

Tableau 6. Classement des informations souhaitées par les clients dans les communications de Carrières Rauscher selon leur fréquence d'apparition

Le Tableau 6 fournit une synthèse des informations que souhaitent voir les clients dans les communications de Carrières Rauscher. L'information la plus souhaitée concerne les prix pratiqués par l'entreprise. Un des clients questionnés justifie cette demande pour permettre une plus grande rapidité dans les offres à ses clients. Ensuite, les clients souhaitent savoir les délais actuels de fabrication des produits courants. Ils souhaitent aussi avoir accès à un catalogue des produits proposés par l'entreprise Carrières Rauscher.