

MASTER 2 MARKETING ET GESTION D'ÉVÉNEMENTS

**LE MARKETING DE PROXIMITÉ DANS LES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES**

**Le marketing de proximité comme fer de lance de la stratégie des
PME : opportunités, limites et perspectives**

Présenté par : Clara JUPILLE

Tuteur universitaire : Agnès WALSER-LUCHESI

Tuteur professionnel : Amélie GIRARDIN

Année universitaire 2019-2020

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier chaleureusement ma directrice de mémoire, Agnès WALSER-LUCHESI, qui m'a apportée l'aide et les précieux conseils nécessaires tout au long de l'année. Je tiens notamment à la remercier pour le premier échange que nous avons eu lors de sa visite chez SUPRA SA à Obernai en octobre 2019, qui a permis de soulever la notion de proximité, notion qui m'a immédiatement interpellée.

Je souhaite également remercier les enseignants du Master 2 Marketing et Gestion d'événements ainsi que les enseignants du Master 1 Management Gestion. La diversité des enseignements et les apports théoriques et pratiques m'ont permis d'étendre mon champ de compétences dans le domaine du marketing. J'aimerais d'ailleurs adresser mes remerciements à la responsable de formation du Master 2 Marketing et Gestion d'événements, Sylvie HERTRICH, pour sa pédagogie et son accompagnement.

Je voudrais aussi remercier vivement mon maître d'apprentissage, Amélie GIRARDIN, qui a su m'écouter, partager son expérience, me conseiller et me rassurer tout au long de mes deux années en apprentissage chez SUPRA SA. Cette expérience enrichissante m'a fait grandir professionnellement et personnellement.

Merci à l'ensemble du personnel de SUPRA SA pour l'expérience et les compétences que j'ai acquises auprès d'eux, et pour la bienveillance dont ils ont toujours fait preuve. Faire partie de cette PME alsacienne a sans nul doute contribué à ma volonté de réaliser mon mémoire sur les thèmes de la proximité et de la PME.

Je remercie également les personnes et les PME qui ont pris le temps de répondre à mes questions et de permettre la réalisation de ce mémoire.

Enfin, merci à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements et leur soutien sans faille, et sans qui je n'aurais pu mener ce travail à bien.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : CADRE THÉORIQUE	3
1. La proximité, une notion discutée et étudiée dans divers domaines	3
1.1 La proximité, une notion étudiée en sciences économiques et sociales.....	3
1.1.1 Sous l'angle terminologique.....	3
1.1.2 Sous l'angle des sciences sociales.....	4
1.1.3 Sous l'angle économique.....	6
1.2 Les proximités associées à la relation client et leurs outils marketing.....	6
1.2.1 La proximité géographique.....	7
1.2.2 La proximité d'accès.....	8
1.2.3 La proximité de processus.....	9
1.2.4 La proximité fonctionnelle.....	9
1.2.5 La proximité sociale.....	10
1.2.6 La proximité psychologique.....	12
2. La place de la relation-client en marketing	14
2.1 La résurgence de la relation-client.....	14
2.2 Les facteurs de la relation client.....	17
2.3 La proximité au cœur du marketing relationnel.....	18
3. La PME, une gestion spécifique	20
3.1 Plusieurs définitions et approches de la PME.....	20
3.2 La PME comme « mix de proximités ».....	22
3.3 Le marketing et la relation-client au sein des PME.....	25
PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE	31
1. Méthodologie de recherche	31
1.1 Terrain de recherche.....	31
1.2 Échantillonnage et collecte de données.....	32
1.3 Analyse des données.....	34
2. Présentation des résultats	35
2.1 Des perceptions différentes de la proximité.....	35
2.2 Diversité et similarité des PME.....	37

2.2.1	La figure du dirigeant.....	37
2.2.2	Des valeurs universelles au cœur des PME.....	38
2.2.3	Un « mix de proximités » fidèle à la littérature académique.....	40
2.3	Application, considération et obstacles à la démarche marketing.....	42
2.3.1	Des contraintes partagées par les PME.....	42
2.3.2	Les outils de marketing et de communication utilisés.....	45
2.3.3	La force du collectif.....	49
2.4	La relation-client dans les PME.....	51
CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....		55
BIBLIOGRAPHIE.....		57
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....		64
ANNEXES.....		65

INTRODUCTION

La proximité est un enjeu majeur de la société actuelle, au travers des circuits courts dans le secteur de l'agro-alimentaire ou même dans les slogans de grandes entreprises telles que Monoprix qui dit être le « Leader de la proximité relationnelle ».

La proximité entre le producteur et le consommateur semble s'être étiolée tout au long du 20^{ème} siècle, dans un contexte de mondialisation et d'internationalisation des entreprises, mais aussi en raison de la digitalisation grandissante. Pourtant, les consommateurs sont à présent nombreux à chercher l'authenticité et la localité par le biais d'une consommation de plus en plus éthique. Nous assistons bien à un regain d'intérêt pour la proximité entre l'entreprise et le client, qu'elle soit géographique ou encore à travers les valeurs. Le marketing de proximité est alors devenu un axe stratégique à part entière pour de nombreuses entreprises, petites et grandes, depuis les années 2000. Il est d'ailleurs judicieux de se demander s'il s'agit d'une réelle stratégie ou d'une simple tendance.

En parallèle de ce constat, la vie locale et de proximité est sans conteste représentée par les Petites et Moyennes Entreprises (PME), comprenant les Très Petites Entreprises (TPE), qui comptent pour 99,84% des entreprises françaises. Le fonctionnement des PME lui-même est caractérisé par plusieurs types de proximité, dont ces entreprises ne sont pas toujours conscientes. D'autre part, les PME bénéficient souvent d'un nombre limité de ressources humaines et financières, les menant parfois à négliger ou sous-estimer la démarche marketing. Nous pouvons ainsi nous demander si la proximité peut devenir le point de départ d'une démarche marketing au sein des PME, tout en intégrant les contraintes auxquelles elles font face.

Peu d'études et de recherches ont été menées sur la relation entre le marketing de proximité et les PME. Les précédents constats peuvent être problématisés et nous amènent alors à étudier le marketing de proximité comme fer de lance de la stratégie des PME, sous la forme d'opportunités, de limites et de perspectives.

Pour résoudre la problématique, nous avons appliqué une démarche hypothético-déductive en trois étapes : tout d'abord la définition d'un cadre théorique, puis la construction du cadre empirique, et enfin une phase d'interprétation des résultats.

Dans la première partie qu'est la partie théorique, l'objectif sera d'analyser la relation entre les notions de proximité, de marketing et de PME, et de comprendre la place de la proximité au sein de la relation client-entreprise. Cette étude nous permettra de mettre en exergue les outils de marketing de proximité. Dans un deuxième temps, nous étudierons les différentes formes que peut prendre la proximité au sein de la PME, ainsi que la place de la relation-client et du marketing dans cette catégorie d'entreprises. A l'issue de cette étude, il sera possible de soulever plusieurs hypothèses sur le marketing de proximité dans les PME.

La seconde partie de ce mémoire, la partie empirique, sera dédiée à la validation ou non des hypothèses soulevées. Une étude qualitative sera menée auprès de plusieurs PME, au travers d'entretiens semi-directifs. Les résultats de cette étude seront analysés puis les résultats extraits seront présentés. Enfin, nous conclurons ce mémoire avec nos recommandations et implications managériales quant à la mise en place d'une démarche de marketing de proximité au sein des PME.

PARTIE I : CADRE THÉORIQUE

Dans cette première partie, nous étudierons les apports de la littérature académique qui concernent la notion de proximité, avec pour objectif de déterminer notre propre définition de la proximité. Cette définition permettra par la suite d'identifier des outils marketing à mettre en place dans une relation client-entreprise, en lien avec la proximité. Dans un deuxième temps, nous analyserons la place qu'occupe la relation-client dans le marketing, puis plus précisément la place de la proximité dans le marketing relationnel. Enfin, il sera nécessaire de comprendre les caractéristiques spécifiques du fonctionnement des PME, afin de mettre en avant les liens qui unissent les notions de proximité, de marketing et de relation-client, et de PME.

1. La proximité, une notion discutée et étudiée dans divers domaines

La proximité est une notion utilisée à la fois en économie et en sociologie et peut par conséquent être définie de plusieurs manières. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, de balayer les différentes définitions de la proximité. Il sera ensuite possible de construire notre propre définition, applicable à la relation client et au marketing, au travers d'une typologie des proximités existantes.

1.1 La proximité, une notion étudiée en sciences économiques et sociales

1.1.1 Sous l'angle terminologique

En français, le mot proximité est né en 1479 du latin proximus qui signifie « ressemblance, affinité, parenté » (Le Boulch, 2001). La proximité représentait initialement la parenté, et désigna ensuite la position d'un objet dans l'espace et dans le temps (Le Boulch, 2001).

La proximité peut être définie comme un « jugement de valeur qui porte sur une perception de la distance » (Le Boulch, 2001). Elle est généralement mesurée quantitativement en mètres et en minutes par exemple, or il s'agit d'une notion qualitative et subjective. En effet, la proximité

n'existe que par l'individu lui-même, qui choisit de déclarer sa proximité par rapport à autrui (Le Boulch, 2001). Les termes « jugement » et perception » utilisés par Le Boulch (2001) soulignent ce caractère subjectif (Figure 1).

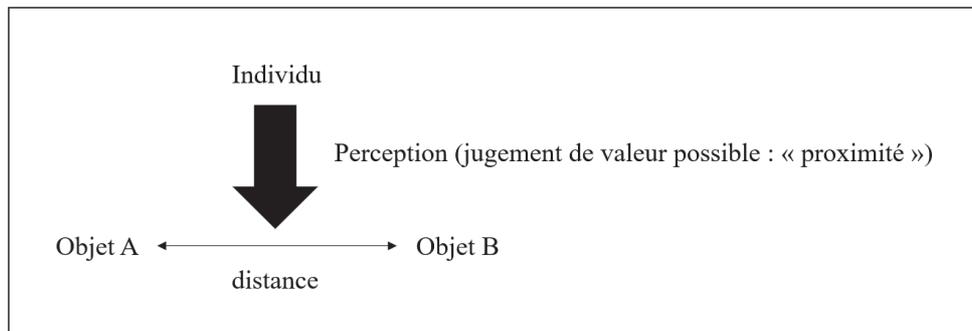


Figure 1 : La perception de la distance, adaptée de Le Boulch (2001)

Ensuite, la proximité ne doit pas être assimilée à une distance courte, de par la subjectivité de la notion de distance tout d'abord, mais aussi car les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) font disparaître la notion de distance et la remplacent par la notion de temps (Le Boulch, 2001).

1.1.2 Sous l'angle des sciences sociales

Abraham Moles et Elisabeth Rohmer (1978) ont étudié la proximité sous un angle sociologique voir psychologique. La loi proxémique qu'ils ont développée, comme l'a fait E.T. Hall en 1971, met en avant une « conception égocentrée de l'espace » qui suggère que l'individu s'identifie lui-même par rapport à l'environnement qui l'entoure, le "Ici et Maintenant" (Figure 2) (Le Boulch, 2001). Par conséquent, selon Moles et Rohmer, « ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être ». L'individu accorde donc différents degrés d'importance à autrui en fonction de la distance qu'il perçoit entre celui-ci et lui-même (Moles, 1976 ; Schwach, 1993).

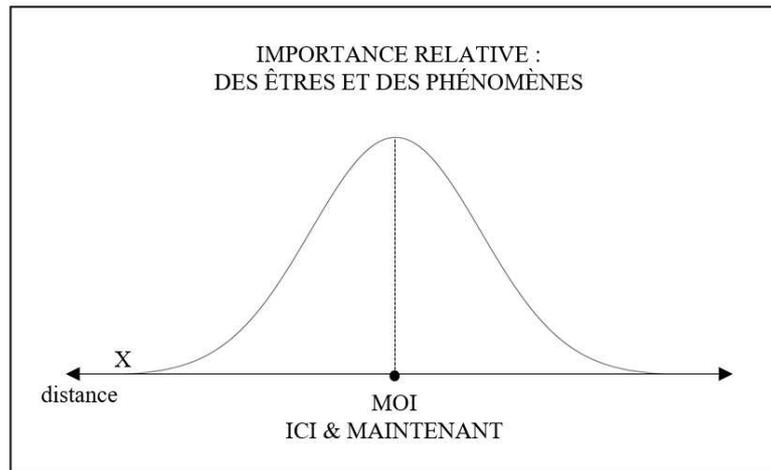


Figure 2 : La loi proxémique, adaptée de Moles et Rohmer (1978)

Selon Möller et Wilson (1995), « le degré de proximité dépend notamment de l'intensité des liens structurels et sociaux » qui unissent deux individus, et varie selon le climat de confiance existant. Dans le même sens, des recherches effectuées sur la proximité dans les institutions financières ont mis en exergue plusieurs facteurs agissant sur la confiance accordée par l'individu, tels que « le ton émotionnel », « la bienveillance » et « la proximité individuelle avec le personnel » (Gorlier et Michel, 2017).

La proximité peut être à la fois souhaitée ou subie par l'individu. Ainsi, chaque individu cherche à maximiser son « territoire souhaité », où il est à l'aise, et à minimiser son « territoire subi », où il est sous contrainte, en limitant les externalités négatives auxquelles il pourrait faire face (Le Boulch, 2001).

Le point essentiel, qui n'est plus discuté aujourd'hui, est que la proximité est un besoin pour la plupart des individus puisqu'elle s'inscrit dans le besoin de lien social (Dampérat, 2006).

Pour aller plus loin, il est possible de lier la notion de proximité à plusieurs théories de psychologie. La « théorie de l'Interdépendance » dit qu'une relation proche peut naître d'échanges fréquents, forts et divers sur le long terme (Kelley et al. 1983). On peut ajouter à cela que la similarité des individus favorise leur rapprochement (Byrne, 1971). Ensuite, la « théorie de l'Expansion de soi » explique que l'individu cherche à « augmenter [son] efficacité potentielle » individuelle, c'est-à-dire ses connaissances, ses compétences et sa capacité à agir, or la proximité lui permet d'accéder aux ressources de l'autre et ainsi de s'épanouir (Aron et Aron, 1986). Enfin, « la théorie de l'Attachement » suppose que l'expérience d'attachement de

l'individu, c'est-à-dire sa peur d'être rejeté ou abandonné ou sa détermination à compter seulement sur lui-même, va définir ses relations aux autres (Bowlby, 1969 ; Ainsworth, 1978).

1.1.3 Sous l'angle économique

Dans la sphère économique, la proximité présente dans les relations d'entreprise a été étudiée par des économistes classiques comme Jean-Baptiste Say, autant que par des économistes néoclassiques tels que Marshall (Torrès, 2003). Dans son ouvrage *Principes d'économie*, publié pour la première fois en 1890, Marshall invente la notion de « district industriel », dont la proximité inhérente permet de faire coopérer et interagir les unités qui composent ces districts. Une entité, ou entreprise, fournit l'autre et inversement.

Le fait que les acteurs de la relation économique partagent souvent des buts relativement similaires est aussi une illustration de leur proximité (Filser et Vernet, 2010).

Enfin, une psychologie et une culture proches entre les acteurs de la relation économique, un vendeur et un acheteur par exemple, constituent un terrain propice à la coopération et à l'interaction (Paramo-Morales, 2009). Tous deux deviennent liés par un tel degré d'interdépendance sur le long terme que « la rupture ne peut même plus être envisagée par aucune des deux parties tant son encastrement social est puissant » (Filser et Vernet, 2010).

1.2 Les proximités associées à la relation client et leurs outils marketing

Aujourd'hui, la notion de proximité est devenue « instable », notamment en raison des nouvelles technologies, celles-ci permettant de se sentir proche d'autrui en étant géographiquement loin (Le Boulch, 2001). En effet, les individus ou les organisations peuvent aujourd'hui agir à leur échelle sur la proximité grâce à la multitude de moyens de transport existants, mais aussi grâce aux nouveaux outils de communication et de gestion tels que les sites de consultation des comptes bancaires en ligne ou les outils de push marketing (foires

locales, commerciaux sur le terrain etc.) (Le Boulch, 2001). Malgré cette instabilité, nous allons tenter de donner une définition de la proximité au sein de l'entreprise et dans sa relation avec le client.

Étudiée par de nombreux chercheurs et théoriciens, la notion de proximité compte une multitude de définitions différentes, portant principalement sur les domaines du commerce alimentaire et des services (Hérault, Merle et Prigent-Simonin, 2012 ; Hérault et al., 2014). La définition de la proximité d'un auteur peut en effet paraître trop précise ou restrictive pour un autre auteur.

Après avoir élaboré une typologie non exhaustive des définitions existantes de la proximité, plusieurs axes de proximité ont été mis en évidence. Nous avons décidé de construire notre définition de la proximité à partir des proximités suivantes : la proximité géographique, la proximité d'accès, la proximité de processus, la proximité fonctionnelle, la proximité sociale et la proximité psychologique. Les outils marketing adaptés à chaque proximité ont aussi été mis en avant.

1.2.1 La proximité géographique

La proximité géographique, ou « proximité spatiale » comme définie par Filser et Vernet (2010), représente la distance entre le prospect et l'entreprise ou son point de vente.

Gilly et Torre (2000) vont plus loin en expliquant que la « proximité géographique » possède un aspect binaire et un aspect relatif. L'aspect binaire correspond à la distance kilométrique qui sépare deux acteurs par rapport au « coût temporel et monétaire de son franchissement ». L'objectif est de savoir si l'individu est « loin de » ou « près de » l'entreprise. L'aspect relatif quant à lui fait référence aux moyens de transport utilisés, qui influenceront sur la proximité perçue. Mais ce caractère relatif tient aussi au fait que la proximité est relative à l'individu et à sa perception. Lui seul peut juger de ce qu'il considère être proche ou loin, cher ou abordable, son jugement variant selon son âge, son sexe ou encore son groupe social (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rallet, 2002). Il est à noter que chaque individu agit sur divers territoires (Rallet et Torre, 2004).

Cette proximité géographique peut par exemple être influencée par les institutions et politiques locales, favorisant ou non la construction et le développement de pôles industriels, de parcs technologiques et autres infrastructures créant des relations de proximité (Rallet et Torre, 2004).

La proximité géographique est sûrement celle qui vient en premier à l'esprit lorsque l'on parle de proximité entre une entreprise et sa clientèle.

Le lieu d'implantation de l'entreprise est un élément stratégique, et un aménagement efficace de la zone de chalandise permet d'octroyer une meilleure visibilité auprès de la clientèle (Gorlier et Michel, 2017).

D'autre part, une proximité géographique avec son réseau de fournisseurs permet d'accroître sa réactivité aux demandes des clients.

Depuis les années 1920, mais surtout à partir des années 1990 grâce aux progrès technologiques, les activités commerciales ont intégré des systèmes d'informations sur les clients. Aujourd'hui, il est possible de croiser des données telles que le lieu d'habitation du client avec son âge, ses habitudes de consommation et autres données comportementales ou sociodémographiques, par le biais d'outils de CRM (Customer Relationship Management) tels que la carte de fidélité (Levesque, 2016). La proximité géographique peut ainsi être croisée à d'autres critères dans le but d'analyser les comportements de consommation des clients. Cependant, posséder un logiciel de CRM représente un coût non négligeable, que certaines entreprises ne sont pas toujours prêtes à prendre en charge.

1.2.2 La proximité d'accès

La proximité peut aussi être abordée sous l'angle de l'accessibilité à autrui ou à un lieu. Ainsi, la proximité d'accès est définie comme « la facilité et la praticité pour le consommateur de se rendre au magasin (distance, temps, commodité d'accès) » (Hérault-Fournier et al., 2010 ; Bergadaà et Del Bucchia, 2009). La présence de plusieurs moyens de transport autour de l'entreprise facilitera l'accès à celle-ci.

La proximité d'accès peut aussi se construire à travers la communication de l'entreprise. Le consommateur doit avoir accès aux informations dont il a besoin, et cela passe à la fois par une communication par des « imprimés, catalogues, affichages, médias locaux traditionnels et digitaux », et par les réseaux sociaux ainsi que les sites d'e-commerce (Chastaing, 2017 ; Gorlier et Michel, 2017). En effet, ce modèle de vente « phygital » est aujourd'hui très

recherché par les consommateurs dans un souci de praticité. Un accès à l'entreprise qui se veut simple, qu'il soit physique ou en ligne, incite l'entreprise à être transparente face à ses clients et engendre des interactions régulières, propices à la fidélisation (Gorlier et Michel, 2017). Par ailleurs, la transparence vis-à-vis des clients correspond bien à la recherche croissante de proximité de la part de ceux-ci, dans une démarche éthique et responsable.

1.2.3 La proximité de processus

La proximité de processus correspond à « la connaissance et l'attention que le consommateur porte au fonctionnement du magasin, au produit et à sa provenance » et au fonctionnement interne de l'entreprise. La proximité de processus permet de créer une relation de proximité entre deux acteurs (Hérault-Fournier et al., 2010 ; Dampérat, 2006).

La proximité de processus peut être atteinte lorsque l'entreprise et l'individu se trouvent sur un pied d'égalité car le partage d'informations et le dialogue sont ainsi facilités, et « l'entreprise peut alors devenir un lieu [...] de construction de sens pour une plus grande satisfaction mutuelle » (Dampérat, 2006). En effet, en se positionnant au même niveau que les clients, en termes de valeurs, de respect et d'engagement par exemple, l'entreprise projette une image accessible et fait tomber les barrières qui pourraient exister dans la relation client-entreprise (Gorlier et Michel, 2017). Cela permet au client d'obtenir des informations sur l'entreprise plus aisément. Un site internet compréhensible, des conseils et des recommandations sur les produits permettent également d'installer un climat de confiance (Gorlier et Michel, 2017).

1.2.4 La proximité fonctionnelle

La proximité fonctionnelle quant à elle est construite sur « l'intensité du lien fonctionnel » entre les individus. Chacun trouve un intérêt dans sa relation à l'autre, ce qui permet de créer une relation de coopération et de solidarité (Möller et Wilson, 1995 ; Bergadaà et Del Bucchia, 2009).

Tout d'abord, le client peut trouver un intérêt dans le fait que l'offre et l'information auxquelles il a accès sont personnalisées, pertinentes, et à forte valeur ajoutée lorsque l'entreprise se donne

les moyens de construire une telle offre (Levesque, 2016). Ensuite, l'entreprise peut donner la possibilité au client de s'épanouir en ayant accès à des produits ou services enrichissants, et ainsi d'augmenter ses « ressources individuelles » (Gorlier et Michel, 2017). Il s'agit là d'une forme d'empowerment, puisque l'entreprise agit comme « un facilitateur d'augmentation de capacités, de connaissances et d'expériences nouvelles » (Gorlier et Michel, 2017). Nous pouvons également évoquer les avantages du marketing expérientiel, apparu dans les années 2010, qui permet de répondre aux attentes du client en termes d'hédonisme (Levesque, 2016). Enfin, le service après-vente est certainement un intérêt supplémentaire pour le client.

Les proximités géographique, d'accès, de processus et fonctionnelle ne sont cependant pas suffisantes dans la création d'une synergie entre les acteurs d'un même territoire. En effet, il est préférable que ces acteurs partagent aussi des valeurs, des croyances et des objectifs relativement similaires (Rallet et Torre, 2004). Ces éléments peuvent être retrouvés dans les proximités sociale et psychologique.

1.2.5 La proximité sociale

La proximité sociale est construite sur « l'intensité du lien social » créé lors des échanges entre un individu et une organisation. Plus l'échange est jugé agréable, plus la proximité s'intensifie (Möller et Wilson, 1995). Par ailleurs, la confiance et l'amitié sont des constituantes importantes de la proximité sociale (Dampérat, 2006). Ces éléments de la proximité sociale semblent s'apparenter à la définition de la proximité de réseau et de la proximité des contacts introduites par Dampérat (2006) et par Möller et Wilson (1995). En effet, ces définitions mettent en avant le fait que l'intensité du lien social pourrait dépendre de la « facilité et [de] la fréquence » des échanges. La proximité sociale naît d'une communication ouverte entre les parties, qui permet d'échanger un maximum d'informations et ainsi « d'accroître la valeur mutuelle des échanges » et de réduire le risque d'incompréhension et d'incertitude (Ballantyne, 2004).

La « proximité relationnelle » précise même que la proximité permet de créer des liens affectifs entre les individus (Héroult-Fournier, 2010). Les individus ont un besoin de solidarité, d'altruisme et de partage.

Evidemment, la proximité technologique entre les individus, c'est-à-dire leur capacité à utiliser les mêmes nouveaux outils de communication par exemple, contribue à la construction d'une proximité sociale puisqu'elle facilite les échanges (Dampérat, 2006). En effet, les plateformes d'interaction sur Internet comme les blogs, les forums et les réseaux sociaux, sont un moyen gratuit de se mettre en contact avec la clientèle et de construire une communauté autour d'une identité et de valeurs partagées (Gorlier et Michel, 2017). Les réseaux sociaux se caractérisent par une diffusion très rapide des avis des clients, ce qui peut être préjudiciable si les avis sont négatifs, mais qui devient un réel avantage s'ils sont positifs. En effet, le bouche-à-oreille et les recommandations entre consommateurs permettent de réduire les coûts de communication et de publicité.

La proximité sociale permettra ensuite à l'entreprise de construire une offre adaptée sur la base des avis clients et autres données collectées, mais aussi une relation sur le long terme avec le client (Dampérat, 2006). Une corrélation entre des échanges réguliers et la satisfaction de la clientèle a été montrée dans le secteur des services aux particuliers notamment (Crosby et al, 1990). Des facteurs précis semblent aussi favoriser la confiance et la satisfaction de la clientèle, à savoir « le ton émotionnel, la fiabilité/la bienveillance, la proximité individuelle avec le personnel », mais aussi l'humour (Barnes, 1997 ; Gorlier et Michel, 2017). Le but est de susciter l'émotion (Gorlier et Michel, 2017).

Les commerciaux ont un rôle à jouer dans la proximité sociale et la relation client-entreprise puisqu'ils sont les porte-paroles de l'entreprise, et mettent en avant les valeurs et les savoir-faire de celle-ci (Dampérat, 2006). Evidemment, l'entreprise doit mettre l'accent sur les moments clés de la relation ("accueil, présentation, reconnaissance, prise de congé") et sur la création d'un "environnement intimiste et chaleureux", participant à la réussite de l'expérience du client (Gorlier et Michel, 2017).

La proximité organisée, comme définie par Rallet et Torre (2004) est également proche des définitions de la proximité sociale évoquées précédemment, bien qu'elle détermine les relations internes à l'entreprise et non les relations de l'entreprise avec ses clients. En effet, la proximité organisée suppose que l'organisation ou l'entreprise mette en place des outils permettant à ses membres d'interagir. La proximité organisée est alors dictée par deux logiques. D'abord, selon la « logique d'appartenance », les relations entre les individus seraient plus simples au sein de l'organisation grâce à des routines et des comportements formalisant les interactions (Rallet et

Torre, 2004). Ensuite, d'après « logique de similitude », les membres d'une même organisation sont censés « partager un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs » (Rallet et Torre, 2004). Cependant, dans le cas où ces deux logiques ne seraient pas présentes, Rallet et Torre (2004) suggèrent de mettre en place activement une cohésion entre les membres de l'organisation.

1.2.6 La proximité psychologique

La « proximité psychologique » de Filser et Vernet (2010) porte sur les valeurs supposées ou perçues de l'individu, son style de vie, et ses habitudes de consommation. Cette proximité psychologique ressemble par ailleurs à la « proximité identitaire » qui porte sur les dimensions psychologiques et culturelles de l'individu (Filser et Vernet, 2010).

Le terme de proximité identitaire comme partage de valeur entre deux acteurs a été identifié et étudié par plusieurs auteurs et appliqué à divers domaines de recherche. Dampérat (2006) s'intéresse par exemple à la proximité identitaire et à la proximité idéologique au cœur de la relation client, tandis que Bergadaà et Del Bucchia (2009) ont étudié la proximité identitaire dans le contexte des courses alimentaires, et Héralut-Fournier (2010) au sein des circuits courts. La proximité identitaire peut être définie plus précisément comme « l'expression de l'identité du consommateur dans son acte de consommation où il est en interaction avec de multiples acteurs dans un contexte culturel et temporel donnés » (Héralut-Fournier et al., 2014). Etroitement liée à la notion de confiance, la proximité identitaire perçue par le consommateur au sein d'une relation client va donc déterminer son comportement de consommation et ses choix (Capo et al., 2014).

Il existe plusieurs leviers d'action permettant de créer une proximité psychologique. La co-création ou le co-développement d'un produit ou d'un service en est un, tout comme la personnalisation du produit ou du service et l'adaptation des points de vente aux comportements des consommateurs (Capo et al., 2014). Utiliser un ambassadeur afin de créer une relation entre l'entreprise et le consommateur permet aussi de créer une convivialité autour de l'entreprise et lui procure une crédibilité et une authenticité importantes. Tous ces outils font prendre conscience aux clients de l'entreprise qu'ils partagent les mêmes intérêts et les mêmes valeurs, mais aussi qu'ils sont considérés par l'entreprise (Gorlier et Michel, 2017). Le client va ainsi

s'identifier à l'entreprise et sentir que celle-ci lui ressemble et l'apprécie (Gorlier et Michel, 2017).

Ces six types de proximité énoncés composent donc notre définition de la proximité perçue par le client (Figure 3).

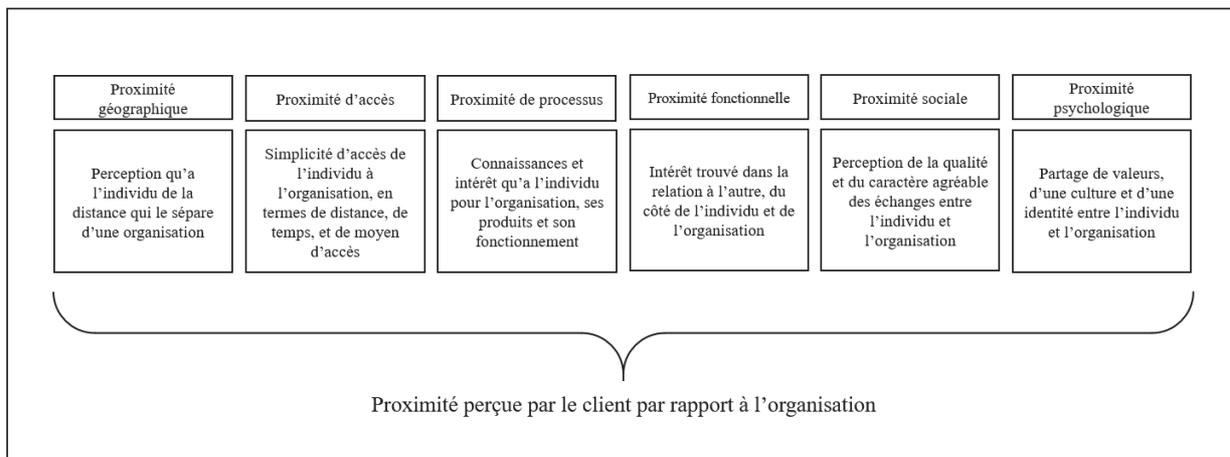


Figure 3 : Axes de proximité composant la proximité avec l'organisation perçue par l'individu

Il ne faut pas oublier que la proximité peut aussi être envisagée comme une contrainte, et par conséquent être source de conflits et de tensions, notamment en raison des externalités négatives résultant par exemple de la proximité géographique (pollution d'un cours d'eau ou de l'air etc) (Rallet et Torre, 2004). Il est toutefois possible d'anticiper ces conflits grâce à la logique de similitude mise en avant par Rallet et Torre (2004). Cette logique sous-entend que les acteurs ont plus de chance de trouver un terrain d'entente lorsqu'ils partagent les mêmes croyances et valeurs (Rallet et Torre, 2004).

De plus, la perception de la proximité dépend évidemment du profil de l'individu, comme expliqué lors de la présentation de la proximité sous un angle psychologique (sexe, âge, origine, culture etc.).

Toutefois, adopter une stratégie de proximité peut, selon Gorlier et Michel (2017) mener à des recommandations de la part des clients, des intentions d'achat et même un attachement à la marque (Figure 4).

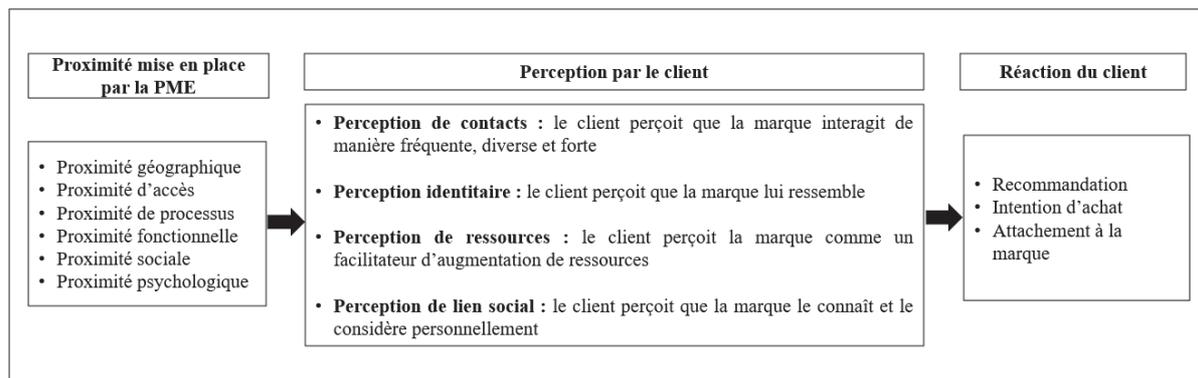


Figure 4 : Proximités et perceptions par le client, adaptée de Gorlier et Michel (2017)

Le terme de proximité qui sera utilisé au cours de ce mémoire englobe donc l'ensemble des proximités géographique, d'accès, de processus, fonctionnelle, sociale et psychologique qui interviennent dans la relation entre l'individu consommateur et l'entreprise.

Il convient toutefois de préciser que la proximité peut être simulée par l'entreprise, comme un habillage social. La proximité devient alors éphémère car le consommateur cherche réellement à se retrouver dans les valeurs de l'entreprise, or celle-ci n'est pas capable de les lui offrir. De plus, la proximité opportuniste ne peut pas devenir un modèle d'affaires sur le long terme si l'entreprise « ne s'interroge pas sur les moyens de développer une réelle proximité socio-culturelle avec son client » (Filser et Vernet, 2010).

2. La place de la relation-client en marketing

2.1 La résurgence de la relation-client

Avant de nous pencher sur le marketing pratiqué dans les PME, il est nécessaire d'aborder la notion de marketing elle-même et son évolution. Le marketing peut être défini des manières suivantes :

« Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients » (Lendrevie et al., 2009).

« Le marketing est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ce qu'elles recherchent et ce dont elles ont besoin. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, basées sur la notion de valeur » (Armstrong et Kotler, 2013).

Nous pouvons constater qu'Armstrong et Kotler (2013) et Lendrevie et al. (2009) mettent l'accent sur les relations et les échanges de valeur entre les acteurs dans leurs définitions du marketing.

Le marketing peut aussi être abordé sous deux angles, l'angle transactionnel et l'angle relationnel (Tableau 1 ; Figure 5) (Flambard-Ruaud, 1997).

La démarche marketing est née dans les années 1950 aux Etats-Unis lors du développement économique d'après-guerre, au travers de pratiques telles que la production et la publicité de masse, la standardisation des produits ou le développement de la grande distribution, répondant ainsi à une forte demande. La proximité entre le petit commerçant, l'artisan et son client disparaît et laisse place à l'anonymat. Le marketing est de plus en plus orienté vers le marché et les produits et toute la diversité et l'hétérogénéité des clients est réduite à un profil de client unique, au comportement unique (Flambard-Ruaud, 1997). Le marketing est alors décrit comme transactionnel car axé sur les transactions et non sur le client, ce qui correspond à une approche économique classique (Dampérat, 2006).

Plus tard, l'approche néo-classique, avec des auteurs comme Williamson (1975), commence à se préoccuper des acteurs économiques en tant que tels. Les théories marketing évoluent dans les années 1970 et 1980 grâce à l'apport des sciences sociales et le consommateur est à nouveau considéré comme un individu à part entière, avec ses envies et ses besoins personnels (Dampérat, 2006). Pour Achrol (1991) et Kotler (1992), le marketing transactionnel arrive alors à un stade de « crise de maturité ». Le marketing relationnel apparaît.

		Perspective temporelle	
		À court terme	À moyen ou long terme
Nature de l'analyse	Économique	Approche économique classique	Approche économique néoclassique
	Économique et sociale	Approche interactionniste	Approche relationnelle

Tableau 1 : Classification des approches marketing des relations d'échange, adapté de Dampérat (2006)

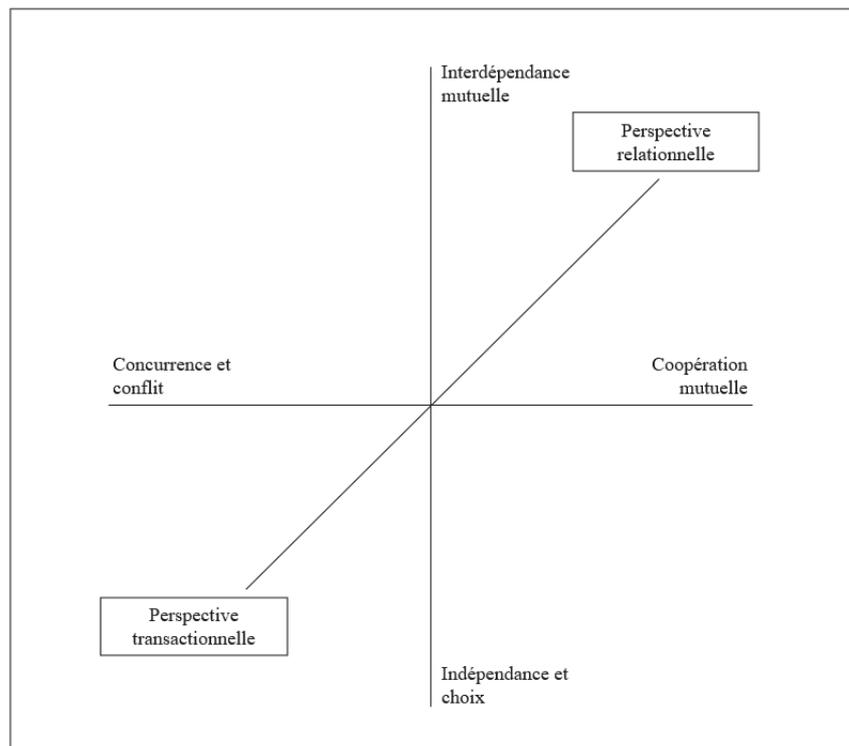


Figure 5 : Perspective transactionnelle VS Perspective relationnelle, adaptée de Flambard-Rnaud (1997)

Le marketing relationnel porte son attention sur les intérêts mutuels issus de l'échange et sur la relation de confiance qui se construit sur le long terme entre le client et l'entreprise. Le client est au cœur de la réflexion marketing et la personnalisation des produits commence à être

intégrée aux pratiques. Il s'agit d'un phénomène d'individualisation, qui s'oppose à une publicité et à une standardisation de masse. La fidélisation du client redevient une priorité et l'on prend à nouveau conscience du rôle du capital-client puisque la relation devient même « un facteur clé de succès et une source d'avantages concurrentiels » (Flambard-Ruaud, 1997).

Cette évolution du marketing transactionnel vers un marketing relationnel est en partie due à un changement de perspective temporelle des échanges. Les échanges, axés sur le court terme pour le marketing transactionnel, sont axés sur le long terme pour le marketing relationnel, à travers la fidélisation de la clientèle notamment (Dampérat, 2006).

Il ne faut pas oublier que les comportements des consommateurs ont eux aussi évolué. Le consommateur est devenu plus volatile, il compare de plus en plus les offres avant de prendre sa décision et est adepte du zapping (Flambard-Ruaud, 1997).

2.2 Les facteurs de la relation client

Tout d'abord, il est important de définir ce qu'est une relation client-entreprise. La relation client-entreprise est définie comme « la reconnaissance mutuelle d'un statut spécial entre les partenaires de l'échange », construite via des contacts fréquents (Czepiel, 1990).

Cette relation qui se construit entre l'entreprise et sa clientèle est synonyme de création de valeur et représente à la fois un réel avantage compétitif pour l'entreprise, et un besoin pour les clients qui cherchent à « entrer en relation avec d'autres par l'intermédiaire de leurs achats » (Holbrook, 1999). Comme expliqué précédemment, les individus ont besoin de créer du lien social. Par ailleurs, il semble que « les objets de consommation ont ainsi moins d'intérêt pour le consommateur que les identités et les liens sociaux qui les accompagnent » (Cova et Cova, 2002) et « la valeur de l'expérience d'achat est souvent perçue comme supérieure à la valeur de l'objet acheté » (Bergadaà, 2004).

La relation se construit autour des trois facteurs principaux que sont le facteur humain, le facteur temporel et le facteur de proximité (Figure 6). La relation naît de contacts réguliers dans le

temps entre l'entreprise et le consommateur, lorsqu'une proximité, quelle qu'elle soit, se développe.

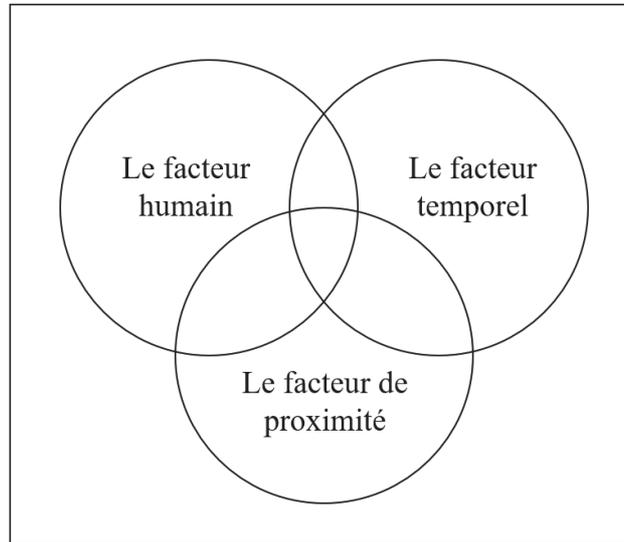


Figure 6 : La relation à l'intersection de trois facteurs déterminants, adaptée de Dampérat (2006)

Il est donc possible d'affirmer que la proximité existante entre le client et l'entreprise définira la qualité de la relation client par la suite (Dampérat, 2006).

2.3 La proximité au cœur du marketing relationnel

Le marketing de proximité, une des branches du marketing relationnel, reste peu étudié dans la littérature académique bien qu'il soit informellement pratiqué par de nombreuses entreprises. Le marketing de proximité peut être défini comme « l'ensemble des techniques marketing utilisées pour toucher des prospects ou clients situés à proximité d'un point de vente ou de service » (Bathelot, 2017). Cependant, cette définition ne tient pas compte des proximités qui s'ajoutent à la proximité géographique, comme la proximité sociale.

Il semble qu'il y ait un regain depuis les années 2000, chez l'individu, d'un fort besoin de lien social, de confiance et de proximité avec les organisations et entreprises qu'il fréquente et pour lesquelles il est client. « Après une période de déconstruction des valeurs communes de la société, celles-ci renaissent fragmentées », dans ce qui ressemble à un esprit de révolution face au Big data et à la consommation de masse (Dampérat, 2006 ; Chastaing, 2017). Par conséquent, la proximité est bel et bien de retour dans les stratégies marketing (Chastaing, 2017).

La recrudescence des commerces de proximité en est l'exemple car ils répondent à la fois à la demande de praticité et d'utilité dont fait part l'individu, mais aussi à sa demande de lien social. Les commerces de proximité et les entreprises de manière générale deviennent des lieux de partage et ont de plus en plus un rôle de « facilitateur d'échanges sociaux » (Dampérat, 2006). Certaines marques ont même mis la proximité au cœur de leur image et de leur communication, telles que Marionnaud, ou Monoprix qui se revendique être le « Leader de la proximité relationnelle » (Gorlier et Michel, 2017). La grande distribution quant à elle opte pour des réseaux de petits magasins pour mettre en avant sa stratégie de proximité par exemple.

Cette tendance va de pair avec la préoccupation des consommateurs du 21^{ème} siècle pour le développement durable. En effet, les consommateurs semblent souhaiter une relation durable et engagée avec les entreprises qu'ils affectionnent, et consommer de façon plus éthique, en prenant en compte les enjeux environnementaux, en se tournant par exemple vers des produits issus de l'agriculture biologique ou fabriqués localement pour réduire l'impact des transports sur l'environnement (Newholm et Shaw, 2007 ; Merle et Piotrowski, 2012).

Il semble également que les consommateurs fassent de moins en moins confiance aux institutions marketing au cours de leur processus de décision et de consommation, au profit des communautés de proximité (Cova et Cova, 2002). C'est pourquoi un des enjeux du marketing de proximité est de transformer le consommateur passif, spectateur de sa consommation, en consommateur engagé, à travers un processus d'empowerment mis en place par l'entreprise (Cova et al., 2003). Il n'est alors pas étonnant que les consommateurs associent la proximité à la qualité de service, l'authenticité, ou encore la confiance (Chastaing, 2017).

On assiste donc bel et bien à une réapparition de la proximité comme nouvel horizon pour le marketing au sein d'un nombre croissant d'entreprises (Filsler et Vernet, 2010).

Dampérat (2006) synthétise bien la problématique qu’engendre ce regain de la proximité pour les entreprises. L’auteur précise que « l’importance accordée à chaque dimension de la proximité client varie selon la nature de l’offre et selon les caractéristiques individuelles du client. Cependant, l’analyse du type de proximité attendu pourra conduire à une amélioration de l’offre et de la communication de l’entreprise pour un meilleur positionnement ». En effet, si l’entreprise prête attention aux demandes de ses clients en matière de proximité, elle pourra ainsi construire des relations durables avec eux et « redevenir un centre de gravité social et économique », à condition de choisir une stratégie de proximité adaptée à sa structure et à ses relations commerciales (Dampérat, 2006).

3. La PME, une gestion spécifique

Il est à présent nécessaire d’appréhender les caractéristiques des petites et moyennes entreprises (PME), afin de faire le lien entre leur fonctionnement et le marketing de proximité. Cela nous permettra, par la suite, d’identifier les outils marketing de proximité les plus adaptés aux PME.

3.1 Plusieurs définitions et approches de la PME

En 2017, 3,83% des entreprises françaises étaient des PME et 96,01% des TPE, ces deux catégories représentant donc 99,84% du nombre total des entreprises françaises (Tableau 2) (Insee, 2020).

	Catégories d'entreprises				TOTAL
	Grandes entreprises (GE)	Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Petites et moyennes entreprises (PME) hors microentreprises	Microentreprises (MIC)	
Secteurs marchands non agricoles et non financiers					
Nombre d'entreprises	257	5 722	147 767	3 701 363	3 855 109
Effectif salarié (en milliers, équivalent temps plein)	3 399	3 258	3 883	2 445	12 985
Valeur ajoutée hors taxes (en milliards d'euros)	358	302	271	231	1 162

*Les micro-entreprises représentées dans le tableau correspondent aux TPE (moins de 10 salariés).

Tableau 2 : Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2017, adapté de l’INSEE (2020)

La Petite et Moyenne Entreprise (PME) possède plusieurs définitions.

Une première approche consiste à distinguer la PME des autres types d'entreprises sur la base de critères quantitatifs comme « le nombre d'employés, le total actif ou le chiffre d'affaires » (Julien, 1990). L'Union Européenne établit alors trois catégories de PME selon leur taille :

- La micro-entreprise (moins de 10 salariés)
- La petite entreprise (moins de 50 salariés)
- La moyenne entreprise (50 à 250 salariés)

En suivant la typologie établie par l'Union Européenne, où les TPE (micro-entreprises) font partie des PME, nous pouvons affirmer que les PME représentent 99,84% des entreprises françaises.

Mais ces critères quantitatifs ne suffisent pas à définir correctement la PME et il est important de prendre en compte certains critères qualitatifs.

Marchesnay (1991) distingue deux profils de dirigeant de PME ; le dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) qui se pose en tant que patriarche dans l'entreprise et qui cherche à pérenniser l'activité, et le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie et Pérennité) qui cherche à faire croître son entreprise grâce à des profits élevés.

L'approche qualitative décrit la PME par opposition à la grande entreprise. La PME possède ainsi six caractéristiques : « une taille réduite, une centralisation de la gestion à travers la personne du dirigeant, une faible spécialisation des tâches à tous les niveaux hiérarchiques, une stratégie intuitive ou peu formalisée pouvant être transmise directement par le dirigeant à ses employés clés, un système d'information interne simple ou peu organisé (privilégiant le dialogue ou la perception directe) et un système d'information externe simple (permettant au dirigeant de s'adresser directement à ses clients pour recueillir leurs besoins) » (Julien, 1990).

Dans certains cas, il est toutefois possible de constater une dénaturation de la PME « classique » qui devient peu à peu une « grande entreprise miniature » (Law et al., 2014).

En effet, la sphère géographique restreinte habituellement caractéristique de la PME s'est étendue depuis plusieurs années dans le cadre de la mondialisation, conduisant les entreprises, y compris les PME, à être qualifiées de « footlose », sans attaches (Rallet et Torre, 2004). Les

mutations économiques et sociales liées à la mondialisation transforment le cadre d'action et de réflexion des entreprises, aujourd'hui définit comme « espace long, temps court » puisque celles-ci doivent déployer leurs activités sur un territoire vaste, parfois international, tout en conservant une réactivité importante (Torrès-Blay, 2004).

3.2 La PME comme « mix de proximités »

La PME peut aussi être envisagée comme un « mix de proximités », comme l'explique Torrès (2003), spécialiste des PME et de leur fonctionnement.

La proximité, définie par Torrès (2003) comme un « mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation », est au cœur de l'identité de la PME. Le fonctionnement de la PME à partir d'un « mix de proximités » résulte en partie de sa petite taille. La proximité « constitue une contrainte qui conduit la PME à privilégier la dimension-proximité dans ses modes de gestion » (Torrès, 2002). La PME est alors construite sur six proximités.

La PME possède généralement une unité de lieu, à travers un seul site d'activité par exemple. La plupart du temps son activité est exercée dans un environnement proche puisqu'il s'agit de l'espace sur lequel le dirigeant de l'entreprise a généralement le plus de contrôle. D'après Torrès (2002), il s'agit d'une « proximité spatiale ».

Dans cette perspective, il semble que la PME prenne des décisions en réaction à un événement plutôt que dans le but d'anticiper. Ainsi, « la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet » ne sont pas au cœur du fonctionnement de la PME, contrairement à l'intuition et à la flexibilité (Torrès, 2002). Il s'agit là de « proximité temporelle » (Torrès, 2002).

La centralisation autour de la personne du dirigeant n'est possible que s'il existe une forte proximité entre lui et ses salariés, ce qui est souvent possible au vu du faible volume de salariés et si le dirigeant oriente son « style de commandement » vers les personnes (Torrès, 2002).

Tous vont nouer des liens personnels (Barreyre, 1967), et les salariés se sentent valorisés. Il s'agit là d'une « proximité hiérarchique » (Torrès, 2002).

Ensuite, le travail au sein de la PME est plutôt spécialisé et la division du travail est faible, le dirigeant exerçant plusieurs fonctions totalement différentes par exemple. Les domaines stratégiques, administratifs et opérationnels sont interdépendants, nécessitant une forte polyvalence de la part des salariés et une communication efficace. Il s'agit là de proximité « intrafonctionnelle » (Torrès, 2002).

En termes de coordination des tâches, Torrès a appliqué la contrainte de proximité aux modes de coordination existants mis en avant par Mintzberg, et montre que l'ajustement mutuel et la supervision directe sont les moyens de coordination les plus utilisés lorsque la proximité est importante. L'ajustement mutuel repose sur la discussion, la négociation et le compromis. Il s'agit de « coordination de proximité » (Figure 7) (Torrès, 2002).

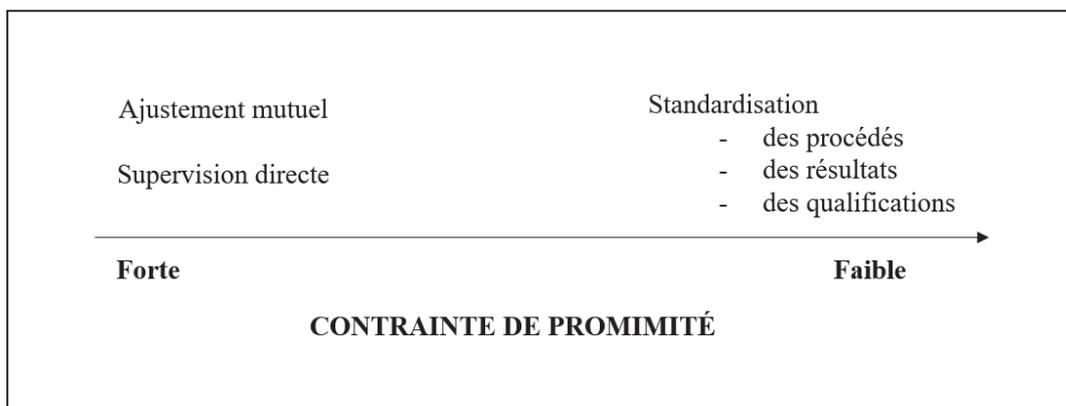


Figure 7 : Mécanismes de coordination de Mintzberg et contrainte de proximité, adaptée de Torrès (2000)

La communication au sein de la PME est le plus souvent verbale et peu formelle (Fallery, 1983 ; P.A.Julien 1998), à l'image des systèmes d'information internes utilisés qui sont simples, informels, peu structurés, et directs (Torrès, 2002). Le marché sur lequel se situe la PME, la plupart du temps proche et connu, encourage cette simplicité d'échanges. En effet, selon Torrès (2002), « la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle ». Il s'agit de « systèmes d'information de proximité » (Torrès, 2002).

Ces proximités constituent le cadre de référence de la PME, une entreprise fortement centralisée (Tableau 3) (Torrès, 2000). La proximité n'est donc pas qu'une affaire de mètres, mais porte bien sur la hiérarchisation des choix et devient une réelle stratégie organisationnelle.

D'une SPÉCIFICITÉ de gestion...	... à une gestion de PROXIMITÉ
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité intrafonctionnelle</i> <i>Coordination de proximité</i>
Systemes d'information informels et simples	<i>Systemes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

Tableau 3 : La PME comme mix de proximité, adapté de Torrès (2000)

Torrès (2003) a aussi appliqué la loi proxémique de Moles et Rohmer au monde de la PME. Le lieu de référence « Ici », ou plutôt la personne de référence dans le cadre de la PME, est représenté par la personne du dirigeant-proprétaire, qui est au centre de l'entreprise (Torrès, 2003). L'effet de microcosme au sein de la PME est aussi illustré par une concentration des efforts sur un temps et un espace proches, soit le « Maintenant » (Mahé de Boislandelle, 1996). En effet, le processus de décision de la PME est généralement orienté sur le court terme, le dirigeant préférant les actions à l'effet immédiat que les stratégies de long terme à l'effet plus tardif. Les points de référence « Ici » et « Maintenant » semblent donc surestimés par la PME par rapport aux points « Ailleurs » et « Futur ». Ainsi, il semble bien que pour la PME, « ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être » (Moles et Rohmer, 1978). La loi proxémique de Moles et Rohmer correspond à la notion d'effet de proxémie employé par Torrès.

Toutefois, cette concentration sur la proximité peut être préjudiciable pour la PME car elle sera par conséquent moins au fait de ce qui est en jeu et de ce qu'il se passe en dehors de sa sphère d'influence (Mahé de Boislandelle, 1996). Ceci correspond à l'effet de paroi mis en avant par

Torrès (2003), c'est-à-dire que « l'importance accordée par le dirigeant de PME à un sujet sera d'autant plus réduite que celui-ci se situera au-delà d'un certain degré d'éloignement. ».

En 1984, Kalika explique que le degré de centralisation « est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise ». De manière générale, il est possible de constater un effet de grossissement de la proximité dans les PME (Torrès, 2003). Plus la structure de l'entreprise est petite, plus le poids de chaque individu dans l'entreprise augmente, c'est-à-dire que « l'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée » (Mahé de Boislandelle, 1996).

Les proximités évoquées précédemment sont qualifiées de proximités intra-organisationnelles. Mais la proximité peut aussi être inter-organisationnelle, c'est-à-dire s'opérer entre les entreprises (Gomez et al, 2003). Cette proximité est fondée sur deux logiques, la logique d'appartenance qui explique que les entreprises qui partagent le même espace interagissent et coordonnent leurs actions, et la logique de similitude qui postule que ces entreprises partagent les mêmes représentations et valeurs (Gilly et Torre, 2000).

3.3 Le marketing et la relation-client au sein des PME

Après avoir défini la proximité et étudié les caractéristiques fondamentales de la PME, dont la proximité fait partie, il faut se demander si la fonction marketing telle qu'elle est décrite dans la littérature académique est appliquée de manière identique dans les PME.

La littérature académique concernant la pratique du marketing dans les entreprises ne fait pas toujours état d'une distinction de fonctionnement entre les grandes entreprises et les moyennes et petites entreprises. Ainsi, nous essayerons de vérifier la pertinence de la littérature dans son application aux PME. Plusieurs études mentionnées ci-dessous concernent spécifiquement les TPE et non les PME. Nous avons choisi de les prendre en considération car les TPE partagent les mêmes problématiques que les PME en termes de proximité mais aussi en ce qui concerne leur fonctionnement spécifique.

Premièrement, une enquête réalisée auprès de 376 TPE françaises montre que l'intérêt porté par les TPE au marketing est relativement faible. Elles n'y sont pas réticentes mais n'en sentent pas forcément le besoin du fait de leurs relations particulières basées sur la proximité (géographique, relationnelle, culturelle) avec leur clientèle et leur environnement (Pacitto et Julien, 2006). Nous parlons bien ici de marketing au sens théorique du terme, comme il a été défini par Armstrong et Kotler (2009) ou encore Lendrevie, Lévy et Lindon (2013) précédemment, construit sur la segmentation, le positionnement et la démarche informationnelle (Kotler, 1999). Or le marketing pratiqué par les PME et les TPE semble être différent de celui pratiqué par les grandes entreprises, pratique du marketing la plus étudiée dans la littérature.

Les PME et TPE font souvent face à un manque de ressources (humaines et financières) et de temps (le dirigeant exécutant plusieurs tâches dans l'entreprise), et adaptent le marketing à ces contraintes (Marchesnay, 1988 ; Carson et al., 1995). Par conséquent, le marketing dans la PME se construit sur les compétences et l'expérience du dirigeant et peut être qualifié d'intuitif, d'expérimental et de pragmatique (Carson et Gilmore, 2000). La contrainte temporelle et le besoin de réactivité des PME et TPE expliquent le non-recours à des « processus plus formalisés, processus longs et coûteux » (Pacitto et al., 2007). La pratique marketing est aussi influencée par le cycle de vie et par l'industrie dans lesquels la PME s'inscrit (Carson et Gilmore, 2000).

Pour les dirigeants de petites entreprises, l'objectif premier est d'assurer un revenu à leur famille et aux salariés, ces derniers étant géographiquement proches du lieu d'origine de l'entrepreneur la plupart du temps. Ensuite, la petite entreprise cherche à garder le contrôle sur l'activité qu'elle exerce, sur un marché habituellement concurrentiel, ce qui mobilise nécessairement du temps et des efforts et qui ne passe pas toujours par une réflexion marketing (Pacitto et Julien, 2006). De plus, l'entrepreneur a généralement pour but de s'accomplir personnellement et de se sentir avant tout indépendant, plutôt que de passer du temps à construire une stratégie marketing (Peterson, 1989 ; Gibb et Scott, 1986).

Les dirigeants de PME et de TPE ont une vision particulière du processus marketing et de la place que celui-ci doit avoir dans l'entreprise, principalement car ils le jugent irréaliste ou irréalisable. D'autre part, les PME et TPE ne considèrent pas l'absence de marketing au sein de leur entreprise comme une faiblesse (Pacitto et Julien, 2006).

En effet, les PME et TPE réunissent peu les conditions nécessaires au processus marketing énoncées par Kotler (1999) que sont la compréhension de la concurrence et la délimitation de la demande et du marché afin de développer une offre adaptée. 80% d'entre elles estimerait même qu'il n'est pas nécessaire de réaliser des études de marché, ou en tous cas font des recherches sur le marché de manière relativement informelle et subjective, reposant en grande partie sur l'expérience de l'entrepreneur et sur la proximité avec les clients (Dennis, 1987). On a donc affaire à une veille commerciale spécifique à la structure des TPE et des PME, celles-ci connaissant généralement bien leur clientèle régulière mais ignorant beaucoup les concurrents potentiels ou les risques de cette veille particulière sur le long terme (Pacitto et Julien, 2006). Mais ce constat est à nuancer pour ce qui est des entreprises de tailles moyennes qui portent plus d'attention à la concurrence (Pacitto et al., 2007).

Les PME et TPE considèreraient même que le marketing est similaire à la commercialisation. Elles ne dissocient pas ces deux activités, et mettent en avant le fait qu'elles n'ont pas les moyens nécessaires à employer un responsable marketing (Pacitto et Julien, 2006).

D'ailleurs, lorsque la fonction marketing est exercée par un salarié, 23% d'entre eux « déclarent exercer au sein de l'entreprise une autre fonction et que cette fonction est dans la très grande majorité des cas liée au service de commercialisation » (Pacitto et al., 2007).

Cependant, ces mêmes dirigeants misent beaucoup sur leurs compétences et leur savoir-faire pour une commercialisation performante. Par conséquent, l'absence de démarche marketing n'est pas synonyme de passivité (Pacitto et Julien, 2006).

Aussi, il semble que plus l'entreprise est petite, plus celle-ci se concentre sur le processus productif, et plus elle éprouve des difficultés à structurer ses compétences (Pacitto et Julien, 2006 ; Pacitto et al., 2007).

La construction de l'offre d'une PME ou d'une TPE repose sur la demande et les avis de la clientèle et non sur une étude de positionnement marketing (Pacitto et Julien, 2006). Cette polarisation des petites entreprises sur la clientèle et non sur le marché ou la concurrence « rével[e] une relation avec l'environnement structurée autour de la proximité » (Maffesoli, 1988 ; Torrès, 1998).

La stratégie des PME repose donc plus sur une logique de réaction à un événement du marché ou à une demande de la clientèle que sur une logique pro-active (Pacitto et al., 2007). Il s'agit là d'une caractéristique de la PME comme nous l'avons montré précédemment.

Les PME semblent accorder peu de temps et de réflexion à la phase de marketing stratégique. Selon la littérature, elles n'analyseraient pas de manière précise et poussée l'environnement externe qui les entoure, ni n'effectueraient de diagnostic interne consistant à comprendre leurs forces et leurs faiblesses. La segmentation, le ciblage et le positionnement seraient secondaires, la PME mettant plus en avant sa gamme de produits et son histoire auprès du public intéressé, sans forcément cibler un segment particulier. Le marketing opérationnel, quant à lui, serait effectué plus spontanément et resterait inchangé jusqu'à ce que les évolutions du marché poussent la PME à réagir, encore une fois en réaction à un fait et non en anticipation.

Force est de constater que les PME ont longtemps perdu du temps à essayer de pratiquer un marketing similaire aux grandes entreprises, en vain (Gilmore et Carson, 2018). Gilmore et Carson (2018) ont donc développé un programme d'actions permettant aux PME d'intégrer une démarche marketing adaptée à leur structure, en évitant les coûts inutiles et incohérents avec les caractéristiques de la PME. Ce programme d'actions, appelé marketing proactif, met en avant l'utilisation des réseaux sociaux afin d'encourager les clients à aimer et commenter le contenu partagé par l'entreprise. La rédaction d'articles sur un blog, le fait de mener des campagnes d'emailing ciblées, mais aussi la distribution de brochures de promotion à des lieux stratégiques sont des possibilités. Quoiqu'il arrive, Gilmore et Carson (2018) incitent les PME à mettre en avant leur marque dans toutes les communications menées, et de se poser les bonnes questions régulièrement : quels sont les problèmes rencontrés ? Qu'est-ce qui est prévu pour la suite ?

La proximité avec les clients est aussi une des pistes évoquées par les auteurs, notamment dans la communication de l'entreprise. Afin de communiquer leur offre à la clientèle, les PME et TPE préféreront les outils traditionnels de publicité sur le lieu de vente (PLV) tels que les catalogues et les flyers, et utiliser des points de vente tels que les foires. De plus, si 65% des TPE ont accès à une connexion Internet, « seul un entrepreneur sur quatre déclare disposer d'un site, site qui, dans la moitié des cas, a été conçu en interne » (Enquête Fiducial, 2005).

La fidélisation de la clientèle naîtra ensuite d'une relation client de qualité et de proximité basée sur l'écoute, la réactivité et la disponibilité (Pacitto et Julien, 2006). Cela passe par exemple par un bon suivi des opérations et des commandes (Arlow et Ackelsberg, 1991 ; Osborne, 1995). La fidélisation de la clientèle est essentielle car l'objectif de la PME est rarement de conquérir de nouveaux clients (Pacitto et Tordjman, 2000).

Evidemment, le réseau de fournisseurs et autres contacts de l'entreprise est un élément non négligeable dans le processus de décision, et fait donc l'objet de beaucoup d'attention et d'efforts. Un réseau de fournisseurs entretenu permet d'accéder à des ressources et conseils que l'entreprise seule ne pourrait avoir. L'avis de la clientèle est tout aussi primordial, notamment en raison de l'efficacité du bouche-à-oreille sur des territoires restreints (Gilmore et Carson, 2018).

Dans la même perspective que Gilmore et Carson, Pacitto et Julien (2006) confirment que le marketing dans les TPE et PME est possible à condition qu'il soit utilisé dans le but d'améliorer le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise dans sa prise en charge de la clientèle, plutôt que pour en modifier tout le système. Cette concentration sur la clientèle semble justifiée car « la satisfaction des clients est à la base de la réussite de l'entreprise sur le long terme » (Dampérat, 2006).

Si la proximité est une caractéristique fondamentale des PME, la littérature académique nous montre que la maîtrise du marketing l'est beaucoup moins. Nous pouvons d'ailleurs nous demander si l'absence de démarche marketing à proprement parler dans les PME peut être corrélée au grand nombre d'entre elles qui disparaissent avant cinq ans d'exercice (Pacitto et Julien, 2006 ; OCDE, 2002).

D'autre part, il est important de noter le caractère hétérogène des TPE et PME. Il est donc difficile de généraliser les constats faits précédemment concernant la pratique du marketing et de la relation-client dans les TPE et PME.

Grâce à l'analyse de la littérature académique, et après avoir identifié à la fois les outils de marketing de proximité existants et les formes de proximités qui caractérisent la PME, nous pouvons émettre les trois hypothèses suivantes :

- H1 : La proximité d'une PME influence la démarche marketing.
- H2 : Les outils marketing de proximité géographique et d'accès sont déjà mis en place par les PME.
- H3 : Les outils marketing de proximité sociale s'implantent plus facilement que ceux de proximité psychologique, au sein de la relation client-PME.

Ces hypothèses sont illustrées dans le modèle conceptuel ci-dessous (Figure 8).

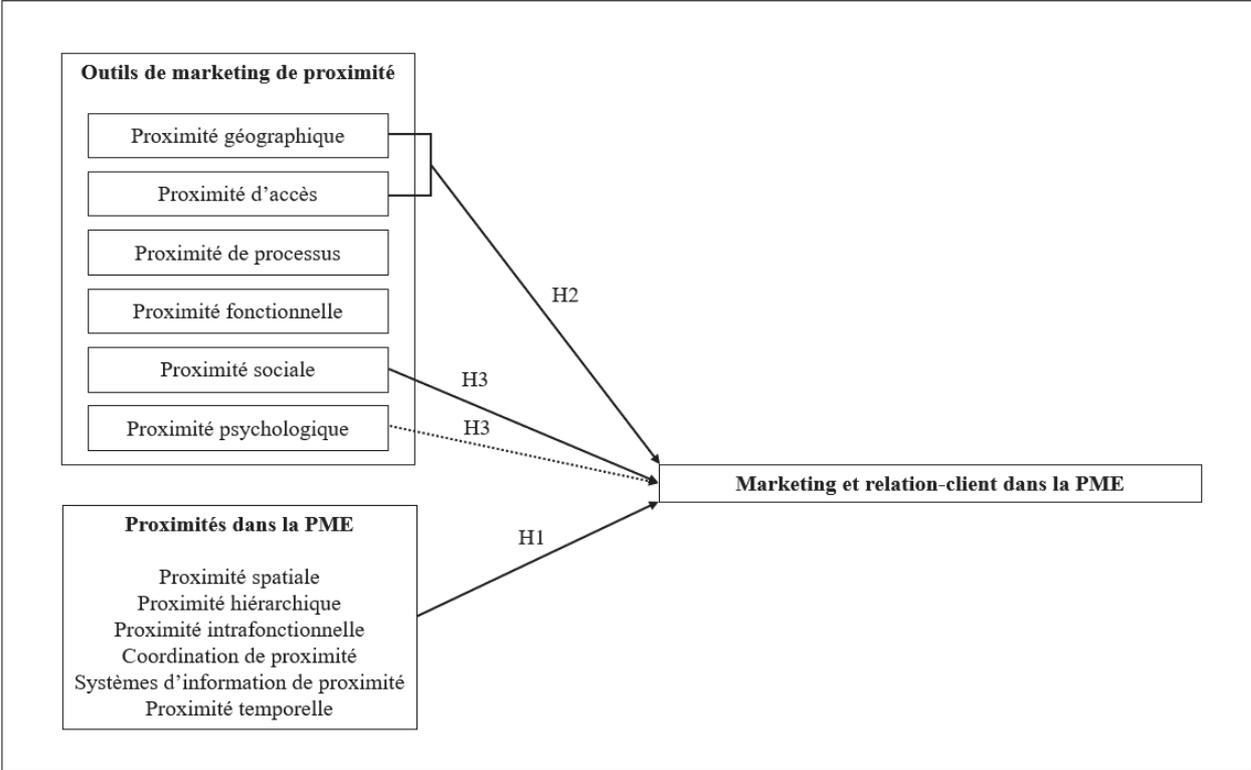


Figure 8 : Modèle conceptuel

PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE

Afin de valider ou non les hypothèses soulevées précédemment, la méthode qualitative a été choisie. Cette méthode est cohérente par rapport à notre problématique car notre objectif est de comprendre l'expérience et la vision qu'ont les PME de leurs propres proximités et de leur démarche marketing. Pour cela, la méthodologie de recherche sera exposée dans un premier temps, suivie de la présentation et de l'analyse des résultats.

1. Méthodologie de recherche

1.1 Terrain de recherche

La partie théorique présentée précédemment a permis de mettre en avant les points communs des PME, notamment un fonctionnement centré sur la notion de proximité. Les PME se distinguent cependant les unes des autres par leurs valeurs, et par leur niveau d'intégration de la démarche marketing. Notre travail cherche à comprendre et à soulever des pistes et des outils de marketing de proximité qui pourraient être saisis par les PME dans le but d'améliorer leur fonctionnement interne et externe, cela en prenant en compte leurs contraintes. Par conséquent, la méthode qualitative semble plus adaptée que la méthode quantitative car elle permet de collecter des données détaillées relevant du discours, et qui peuvent être discutées avec le répondant. Des statistiques nous auraient, semble-t-il, été moins utiles à l'élaboration de recommandations destinées aux PME.

Le terrain de recherche sur lequel l'étude qualitative a été menée est celui des responsables de la fonction marketing, ou personne en charge des missions marketing lorsqu'il n'y a pas de responsable à proprement parlé, dans les PME. Etudier ce profil de répondants dans les PME paraît pertinent par rapport aux recherches menées dans la partie théorique et aux hypothèses soulevées (Kalika, 2016). De plus, les PME sont souvent ouvertes aux conseils et expériences qui pourraient les aider au quotidien notamment si les actions proposées sont adaptées à leurs besoins, ce qui les rend accessibles (Kalika, 2016). Par ailleurs, les PME sous l'angle du marketing de proximité ont été peu étudiées, ce qui laisse un large champ de réflexion.

1.2 Echantillonnage et collecte de données

Puisqu'il est impossible d'appréhender les PME françaises de façon exhaustive, nous avons procédé à un échantillonnage intentionnel du type « variation maximale » (Kalika, 2016). Celui-ci consiste à sélectionner des répondants aux profils divers et variés, afin d'en analyser les différences et les points communs et d'obtenir des informations riches et détaillées. Sélectionner des répondants avec des profils différents aide à atteindre une saturation sémantique et à obtenir des résultats plus représentatifs.

Ainsi, les six entreprises sélectionnées exercent leur activité dans des secteurs différents, sur des territoires variés, et sont de taille différente (Tableau 4). Les activités des PME interviewées sont décrites plus précisément ci-dessous.

Répondant	Poste occupé	PME	Secteur d'activité	Nombre de salariés
Fabrice JUPILLE	Dirigeant	Api Services Hôteliers	Services aux entreprises	170
Amélie GIRARDIN	Chef de produits marketing et Acheteur junior	Taurus France (SUPRA)	Métallurgie	41
Emmanuel PREVEL	Dirigeant	Charcuterie de la Thur	Agroalimentaire	40
Emmanuel DIDIER	Responsable Commercial Sport	Defil	Textile et habillement	20
Cyrille BALAA DE MANZINI	Responsable Export et Retail Manager	MCM Emballages	Distribution	14
Laurence JUPILLE	Gérante	Fourni-Thur Plein Ciel	Commerce Papeterie	2

Tableau 4 : Caractéristiques de l'échantillon

- Filiale du groupe Api Restauration, **Api Services Hôteliers** est spécialisée en bionettoyage et services hôteliers. ASH intervient exclusivement auprès

d'établissements de santé, court et long séjour, ainsi que dans les établissements scolaires.

- La marque **SUPRA** conçoit, développe et fabrique des poêles à bois, poêles à granulés, foyers et inserts, et des appareils de chauffage électrique et de traitement de l'air. Fondée en 1873 à Obernai en Alsace, la société a été reprise par le groupe espagnol Taurus, spécialiste de l'électroménager, pour devenir Taurus France en 2020.
- Les sociétés **Charcuterie de la Thur et Traiteur de la Thur** ont été fondées en 2000 et reprises en 2010 par deux membres de l'entreprise, Francis Grunenwald et Emmanuel Prevel. Implantée dans la Vallée de la Thur en Alsace, l'entreprise est divisée en deux entités, l'une à Bitschwiller-les-Thann et l'autre à Cernay. L'activité consiste en la fabrication de produits de charcuterie, de pâtisseries charcutières et de produits Traiteur.
- Né dans les années 1980, **Defil** est un fabricant de maillots de sport personnalisés destinés aux revendeurs qui équipent des clubs et associations sportives françaises. L'activité de Defil comprend également la fabrication de supports de Publicité sur le Lieu de Vente. Le site de production est situé à Thann en Alsace.
- Fondée en 2007 et implantée à Geispolsheim en Alsace, la société **MCM Emballages** distribue des bocaux pour la conserve alimentaire ainsi que du matériel autoclave, pour les petits et moyens faiseurs en Europe. Il s'agit également du distributeur officiel des bocaux Weck.
- Depuis 2007, **Fourni-Thur** est spécialisée dans la vente de produits de papeterie, de fournitures de bureau et de consommable informatique. Dédiée principalement aux professionnels dans un premier temps, Fourni-Thur est adhérent au réseau national Plein Ciel depuis 2014, année de l'ouverture de son magasin à Thann, en Alsace, ouvert aux particuliers.

Nous avons opté pour un mode de collecte des données sous forme d'entretiens semi-directifs. Ceux-ci permettent aux personnes interviewées de répondre librement à des questions et des sujets ouverts, et ainsi de laisser libre-court à leurs ressentis pour ensuite relever des faits et des comportements précis et propres à chacun. Il est possible de relancer ceux-ci lorsque nous jugeons que la réponse fournie peut être enrichie. L'entretien semi-directif, puisqu'il laisse la

parole au répondant de manière fluide, permet à celui-ci de réfléchir à ses réponses et de remettre en question ses actions ou ses comportements sur le moment.

Les entretiens ont permis d'arriver à un certain stade de saturation sémantique, grâce à la richesse du discours qu'ils ont présenté, en gardant toutefois à l'esprit que le paysage des PME reste très hétérogène.

Les entretiens ont été effectués par téléphone, en raison de la situation de crise sanitaire ayant lieu en France au printemps 2020. Ceux-ci ont été enregistrés, afin de pouvoir plus tard analyser en profondeur le discours et les réactions des répondants. D'une durée d'environ une heure, ils ont été menés grâce au support du guide d'entretien (Annexe 1). La visée de ces entretiens étant exploratoire, quatre thématiques ont été définies :

- Le répondant, son poste dans l'entreprise et la place de la fonction marketing
- Sa définition de la proximité et du marketing de proximité
- Les proximités géographique et d'accès
- La relation client

Afin d'obtenir des informations objectives, fiables et pertinentes, nous avons utilisé des questions ouvertes et de relance pour encourager le discours (Walser-Luchesi, 2020).

1.3 Analyse des données

Les thématiques définies ont permis de collecter des données d'opinion et des données factuelles (Walser-Luchesi, 2020). Dans un souci d'efficacité et par contrainte de temps, trois entretiens sur les six effectués ont été retranscrits de manière complète et mot à mot (Annexes 2, 3, 4). Le contenu des entretiens a été analysé grâce à une méthode de codage des données, puis à l'aide d'une grille d'analyse (Annexe 5). Cette technique a permis de catégoriser les éléments de réponse aux hypothèses.

2. Présentation des résultats :

Cette partie consiste à présenter les résultats obtenus à la suite du traitement des données. L'objectif est de répondre à la problématique de ce mémoire en validant ou non les trois hypothèses soulevées.

Les résultats ont été étudiés selon une perspective thématique, c'est-à-dire construits d'après les codes mis en évidence dans la grille d'analyse de contenu. Ils prendront la forme de verbatims, donc de données brutes, et d'analyses des réactions des répondants.

Du fait du nombre restreint d'entretiens effectués, mais aussi en raison de la diversité des PME, les résultats de l'enquête doivent être relativisés. Ils ne peuvent pas être représentatifs des PME françaises en général, mais permettent tout de même de fournir des éléments de réponse à notre problématique, car ils correspondent à une tendance.

2.1 Des perceptions différentes de la proximité

L'objet de l'étude portant entre autres sur la proximité, il est nécessaire de comprendre ce que cette notion évoque chez les répondants. Tout d'abord, le terme de proximité a perturbé plusieurs répondants, ne sachant pas s'ils devaient définir une proximité géographique ou plutôt une proximité avec leur clientèle. Après leur avoir expliqué que le but était de connaître leur définition personnelle et spontanée de la proximité, tous ont fait le lien entre la proximité et la relation-client, mais aussi la localisation.

Pour Amélie Girardin, « *la proximité c'est d'abord avec le client, de toujours garder un contact avec lui* », c'est-à-dire « *d'établir des liens physiques et de pouvoir rencontrer les personnes régulièrement* », comme le confirme Fabrice Jupille en disant que « *la proximité avec nos clients se voit sur nos sites avec un responsable hôtelier [...] qui est là tout le temps* ». Ce contact avec le client doit permettre « *de l'accompagner* » dans son évolution, d'après Cyrille Balaa De Manzini, qui fait en sorte qu' « *avec une série de rencontres et d'échanges, cette proximité soit maintenue dans le temps et dans [les] échanges commerciaux* ».

La proximité est aussi une valeur et une caractéristique fondamentales du fonctionnement de l'entreprise de Laurence Jupille. En effet, bien que le réseau national Plein Ciel auquel elle

adhère ait adopté « *le nouveau slogan [...] « Plus proche de vous* », elle se considère comme « *Fourni-Thur avant tout. [Elle] est d'abord un commerce de proximité* » et trouve que le fait de connaître le nom de ses clients les valorise et participe à cette proximité. Selon la gérante de la papeterie, la proximité c'est aussi « *répondre aux besoins des gens dans leur zone d'habitation* ».

Apparaît alors la notion de proximité géographique. A l'exception du magasin de papeterie tenu par Laurence Jupille, la majorité des PME interviewées se trouve géographiquement éloignée de leur clientèle, comme le montre Fabrice Jupille : « *on a des clients partout en France et je ne peux pas être partout* ». L'éloignement des fournisseurs est aussi à noter. Pour Amélie Girardin, « *c'est assez compliqué de travailler avec des fournisseurs asiatiques qui sont loin géographiquement parce qu'il y a des délais, c'est très long. L'idéal ce serait d'avoir les pays asiatiques avec un savoir-faire français* » et proches de la France « *pour qu'on puisse rencontrer tout le monde tout le temps* ». Aujourd'hui, « *on a des canaux de communication qui nous le permettent, c'est-à-dire le téléphone, les emails ou la visio-conférence, qui permettent d'entendre la voix et de voir la personne* » explique Amélie Girardin.

La proximité est donc en partie définie comme le fait d'être présent pour le client, de répondre à ses demandes, et ce malgré un éloignement parfois géographique.

La dimension économique et éco-responsable de la proximité est apportée par Emmanuel Prevel. Ce dernier considère que « *la proximité est importante [...] pour répondre aux enjeux de demain* », car « *les tissus économiques de notre territoire ont vraiment un besoin de plus de proximité* ». Il cite l'exemple de l'Italie où les « *marchés zéro kilomètre* » sont beaucoup plus présents. Ceux-ci consistent en la présence de multiples marchés de proximité sur un territoire restreint. En tant que fabricant de charcuterie, le dirigeant de Charcuterie de la Thur met en avant la proximité comme solution pour « *sauvegarder notre agriculture, sauvegarder nos sols* », proposant de « *faire une filière de proximité avec les éleveurs* », car « *on a tous notre responsabilité par rapport à tout ça* ». Pour Emmanuel Prevel, la proximité est donc « *une des solutions économiques* » pour « *rassurer le consommateur* » et pour « *sauvegarder les emplois* ». Il s'agit-là d'une dimension économique, écologique et sociétale de la proximité, que nous avons mise de côté dans la partie théorique, mais qui semble chère à certaines PME.

La diversité des PME se reflète donc aussi dans la variété des définitions de la proximité. Il s'agit maintenant de nous intéresser de plus près à la diversité du fonctionnement des PME interviewées mais aussi aux caractéristiques qu'elles partagent.

2.2 Diversité et similarité des PME

2.2.1 La figure du dirigeant

Au cours des entretiens, la place et la personnalité du dirigeant de la PME ont semblé être un point important dans les relations entre les salariés et dans les valeurs mises en avant par l'entreprise.

Le caractère familial a évidemment son importance. MCM est une société familiale, créée par Maryvonne Le Corre, mère de Cyrille Balaa De Manzini et de Morgane Balaa, toutes deux travaillant pour l'entreprise familiale. Forte d'« *une grande carrière dans la grande distribution française* », « *Maman a créé la société pour travailler d'une certaine manière. On a eu une éducation où on veut respecter les gens* » raconte Cyrille Balaa De Manzini. « *Quand Maman a créé la société elle savait très bien où elle allait* ».

Le groupe Api est aussi familial puisque dirigé par les membres de la famille Debosque, qualifiés de « *personnes très à l'écoute de l'humain et de [leurs] salariés* ». Fabrice Jupille précise même que « *la première question que [lui] pose [le] directeur général du groupe quand [Api Services Hôteliers démarre] un nouveau site ce n'est pas « est-ce que le client est content ? », c'est « est-ce que les salariés sont satisfaits et est-ce qu'on les a fait grandir ? », donc est-ce qu'on leur a donné des formations, des outils pour travailler, plus de moyens, plus de reconnaissance. Parce que si [les] salariés se sentent bien, la prestation est bonne et le client est satisfait. C'est comme ça qu'on mesure la qualité d'une entreprise familiale* ». Pour lui, « *la qualité d'une entreprise familiale ne se mesure pas aux capitaux, il y a des tas de grands groupes qui appartiennent à une famille mais ça ne se voit pas dans les faits* ». C'est l'humain qui doit être mis en avant.

Dans l'entreprise Defil, c'est la famille du dirigeant actuel, Vincent Brunner, qui a créé la société dans les années 1980. « *C'est important, à travers les personnes qui composent la société. Hormis les graphistes qui sont arrivés en cours de route, on a des personnes qui partent*

à la retraite donc qui sont là depuis 20-30 ans. Son épouse Madame Brunner est en charge de la partie comptable » raconte Emmanuel Didier. Ils ont « suivi le cheminement de l'entreprise ».

La détermination et les valeurs de Maryvonne Le Corre, fondatrice de MCM Emballages, ne sont pas étrangères à d'autres dirigeants. Emmanuel Prevel a repris Charcuterie de la Thur en tant qu'ancien salarié, tout comme Fabrice Jupille, à la tête d'Api Services Hôtelières et qui a travaillé pour Api Restauration. Emmanuel Prevel a plusieurs idées pour améliorer son entreprise, son secteur d'activité et même sa région : « là je suis en train de mener un projet, de créer une filière 100% Alsace, avec des éleveurs du Haut-Rhin pour justement ramener du bon sens dans l'entreprise, justement auprès des salariés ».

Pourtant, parfois, la centralisation de la PME autour de la personne du dirigeant est moins présente, et ce même dans des entreprises à l'origine familiales. C'est le cas de SUPRA, fondée en 1873 par les frères Blum. Cela est peut-être dû à l'ancienneté de l'entreprise, au départ des fondateurs et de leurs descendants, et aux nombreuses restructurations subies au fil des décennies.

L'expérience dans le secteur d'activité, voire dans l'entreprise même, ainsi que les valeurs personnelles du dirigeant sont donc souvent les fondements de l'entreprise. Mais ces valeurs familiales et d'ambition personnelle ne sont pas les seules à transparaître dans les PME.

2.2.2 Des valeurs universelles au cœur des PME

En plus des valeurs familiales illustrées précédemment, la proximité elle aussi devient une réelle valeur d'entreprise, notamment pour Laurence Jupille pour qui la proximité est « une des premières valeurs ». Elle précise qu'elle « ne [sait] pas ce [qu'elle pourrait] mettre en premier, à part la qualité du service. Mais les deux sont sur le même pied d'égalité ».

La notion de qualité revient en effet dans tous les entretiens menés. La société Charcuterie de la Thur n' « utilise que de la viande française, fraîche », dans le but de soutenir les producteurs français par exemple. « Dans le département on est les seuls », ajoute Emmanuel Prevel. Cette volonté de proposer des produits de qualité à ses clients transparaît aussi dans les productions

françaises : le Made In France. Defil *« argumente avec ce côté Made In France depuis 20 ou 25 ans, donc pas depuis que c'est à la mode, même si ça revient très fort actuellement. Mais les gens sont sensibles ou pas, des fois la réalité fait que les 3 euros moins cher font que... »*. En effet, Emmanuel Didier souligne que par rapport à une production en Espagne ou en Italie, *« il y aura toujours un delta de prix qui est accepté ou pas »* par le client. Cependant, certains de ses clients tels que PUMA ou Intersport *« ont affiché leur volonté d'avoir des partenaires français »*, entre autres parce *« qu'ils veulent avoir cette souplesse du Made in France »*. La démarche du Made In France est aussi présente chez SUPRA, fabricant de poêles à bois, à granulés et de foyers-inserts sur son site à Obernai, en Alsace, qui possède un vrai savoir-faire dans la métallurgie. Pour Amélie Girardin, *« le Made In France c'est important parce qu'il y a de moins en moins d'acteurs français. Et on sait qu'il y a cette tendance de vouloir consommer local et français. Et on espère que ça va être la prochaine tendance dans les prochaines années »*. De manière générale, la situation de crise sanitaire dans laquelle est plongée la France au printemps 2020 fait naître des espoirs chez les PME. Emmanuel Didier espère *« qu'avec ce qu'il se passe actuellement, ce sentiment se renforcera encore un peu plus »*.

Au cœur des valeurs des PME se trouve souvent le respect de l'humain. Cyrille Balaa De Manzini nous donne son point de vue en expliquant que chez MCM Emballages, *« on essaye d'avoir une éthique vis-à-vis de beaucoup de gens, je sais que ça fait sourire mais on n'utilise pas de stratagème pour faire du mal à des collaborateurs ou à des concurrents, ça ne nous intéresse pas. Ce qui nous intéresse c'est de travailler en sérénité et avec un état d'esprit qui nous correspond »*. La Responsable Export et Retail Manager ajoute que *« la société du conflit et du bras de fer dans la relation commerciale »* a beau être monnaie courante, elle ne fait pas partie des valeurs de MCM Emballages. Fabrice Jupille va même plus loin en nous faisant part de son expérience. *« J'ai travaillé dans un groupe auparavant qui avait plutôt cette stratégie-là, de faire des économies sur l'humain, et je ne voulais pas faire ça donc on s'est mis d'accord avec la direction générale du groupe pour ne pas rentrer dans ce schéma »*, *« il faut qu'on valorise nos salariés en interne et nos clients »*. Pour cela, Api Services Hôteliers met notamment en place des formations de sécurité et un régime de prévoyance dès le niveau employé pour *« parer à des coups durs de la vie »*.

Api Services Hôteliers est aussi *« transparent sur les moyens et les résultats »* mis en œuvre. Chez SUPRA aussi la transparence est mise en avant, car selon Amélie Girardin, *« sans confiance et si tu n'es pas transparent ça va se savoir et ça va nuire à la société »*.

Evoquée par la chef de produit chez Supra mais aussi par la gérante du magasin Fourni-Thur, la confiance est primordiale dans les PME, les clients de Laurence Jupille la laissant « *même remplir leur chèque par exemple* ».

Enfin, comme évoqué précédemment par Emmanuel Prevel, l'éco-responsabilité et le respect de l'environnement doivent plus que jamais être pris en considération par les PME, et par toute autre entreprise. Pour lui qui ne croit plus au modèle industriel, son souhait est de « *plutôt maintenir une activité, avec du bon sens, peut-être faire moins, avec moins de monde, mais vraiment qu'il y ait du sens* », afin d' « *être fidèle à [ses] valeurs* ». Il souhaite préserver son ADN d'artisan. Api Services Hôteliers s'engage également « *dans une démarche de développement durable parce que c'est possible aussi en nettoyage, pour la sécurité de tous* ».

2.2.3 Un « mix de proximités » fidèle à la littérature académique

Afin de pouvoir valider ou non l'hypothèse selon laquelle la proximité inhérente aux PME influence la démarche marketing de celle-ci, il est nécessaire de vérifier que les proximités énoncées par Torrès (2000) sont bien appliquées dans les PME interviewées.

En premier lieu, il semble que la proximité hiérarchique, c'est-à-dire la centralisation autour de la personne du dirigeant, la valorisation des salariés et la proximité qui existe entre eux, est bel et bien mis en place dans la plupart des six entreprises en question. Cela a été prouvé dans la partie précédente.

Cependant, la proximité spatiale qui consiste à dire que la PME possède une unité de lieu, les « nœuds » du réseau de la PME se limitant généralement au niveau régional, ne peut être confirmée. En effet, MCM Emballages possède des clients en France mais aussi en Espagne, en Italie, en Belgique, et « *des spots de temps en temps sur d'autres pays* ». Les clients de Defil sont répartis sur toute la France, tout comme ceux de SUPRA et d'Api Services Hôteliers. Quant à Charcuterie de la Thur, la clientèle est présente « *essentiellement sur la région Est* ».

Ensuite, comme le dit Torrès, la spécialisation et la division des tâches restent faibles. En effet, la polyvalence est de mise dans les PME interviewées. Chez MCM Emballages, Cyrille Balaa

De Manzini explique que « *Madame Le Corre s'occupe de la grande partie de la routine administrative, des grands comptes, et on va dire aussi des relations privilégiées avec [leurs] fournisseurs principaux. [Cyrille Balaa De Manzini s'occupe] de tout ce qui est retail, tout ce qui est client hors France et tout ce qui est salon en binôme avec Morgane, et Morgane s'occupe de toute la gestion du site web et tout ce qui est événementiel* ». Pour Cyrille Balaa De Manzini, il s'agit-là d'une « *façon de se répartir le travail parce qu'on a un volume de travail qui est tellement important, il fallait bien se répartir les tâches* », « *on essaye que chacune sache au moins, en cas de pépin, intervenir dans le domaine de l'autre* ». Cette polyvalence se retrouve chez Charcuterie de la Thur où Emmanuel Prevel est en charge « *de la gestion, gestion de production, partie commerciale, partie administrative, ressources humaines. Plusieurs casquettes et quand il faut [il] donne un coup de main sur la partie traiteur* ». Pour Amélie Girardin qui a déjà travaillé dans un grand groupe où ses missions étaient très spécialisées, l'expérience fut frustrante. « *Tu ne peux pas sortir des barrières, donc tu vas d'un point A à un point B mais parfois tu ne connais pas vraiment le résultat* » explique-t-elle. Dans la PME « *c'est intéressant parce que tu vois vraiment la démarche de A à Z et tu vois vraiment l'aboutissement des projets. Par contre c'est un peu compliqué parce que ça nécessite quand même beaucoup de compétences* ». Exercer plusieurs fonctions « *a ses avantages et ses inconvénients* », plus de responsabilités, mais aussi plus de libertés.

La dimension relationnelle étant tournée vers le respect de l'humain et la convivialité, les échanges semblent rester simples tout en étant professionnels. Ainsi, la coordination entre les salariés et les dirigeants peut être qualifiée d'ajustement mutuel. Cette forme de coordination privilégie la négociation, le compromis et la discussion.

Enfin, la proximité temporelle est la caractéristique de la PME que l'on retrouve dans chacune des entreprises interviewées. D'après Emmanuel Didier, 90% des salariés de Defil travaillent « *le nez dans le guidon, par rapport aux problématiques de réactivité, de production, de délais, de clients* », gérant « *au jour le jour ce genre de choses et c'est un peu inhérent aux petites boîtes* ». Ce constat est confirmé par Cyrille Balaa De Manzini lorsqu'elle explique qu'elle a « *une routine où il faut pédaler* », et qu'il faut « *déjà réussir à répondre à tout le monde et que les réponses deviennent des commandes* ».

Dans cette même perspective temporelle, les décisions semblent être prises en réaction à des événements plutôt qu'en anticipation. La PME Defil ne fabriquait pas de maillots de sport à l'origine, mais « *localement avec la demande des clubs, DEFIL a commencé à proposer de*

faire des shorts de sport pour un club, puis des maillots », « des gens ont parlé d' [eux]. Et ça coïncidait avec le fait qu' [ils avaient] moins de demande en façon ». C'est comme ça que Defil est entré sur le marché des maillots de sport, « le changement de cap était un peu dicté ».

Il est intéressant d'ajouter qu'il n'est pas rare de voir des personnes intégrer les PME sans expérience dans le domaine, souvent pour des raisons familiales. En effet, Cyrille Balaa De Manzini explique que sa sœur et elle « *[n'avaient] absolument pas vocation à travailler en famille, même si [elles s'entendent] très bien* ». « *Morgane avait une formation d'histoire de l'art et diplômée de l'école du Louvre* », puis plus tard a passé un diplôme de « *création de site internet* ». Cyrille Balaa De Manzini quant à elle a fait des études en « *lettres, langues, et anthropologie* ». C'est à la demande de leur mère qu'elles ont toutes deux rejoint l'entreprise familiale, ce qui a nécessité d'apprendre le métier par la pratique.

La fragilité, dans une certaine limite, est aussi caractéristique des PME, et cela se démontre dans des situations telles que celle imposée par la crise sanitaire de 2020, plongeant celles-ci « *dans l'incertitude* », et ne leur faisant pas oublier qu' « *il va y avoir un impératif, ça va être la rentabilité* », confie Emmanuel Prevel.

Dans l'ensemble, les PME interviewées font donc apparaître les proximités mentionnées par Torrès : la proximité spatiale, la proximité hiérarchique, la proximité intrafonctionnelle, la coordination de proximité, les systèmes d'information de proximité et la proximité temporelle. Il est à présent judicieux de se pencher sur l'application de la démarche marketing dans ces entreprises.

2.3 Application, considération et obstacles à la démarche marketing

2.3.1 Des contraintes partagées par les PME

La littérature académique indique que la démarche marketing et de communication est souvent peu maîtrisée dans les PME, principalement en raison d'un manque de ressources financières et temporelles, mais aussi car ces fonctions ne sont pas toujours reconnues à leur juste valeur.

En premier lieu, il n'y a parfois personne dans l'entreprise pour exercer la fonction marketing. Emmanuel Prevel indique qu'une de ses fonctions est aussi le marketing. Chez MCM Emballages, celle-ci est partagée entre Cyrille Balaa De Manzini et sa sœur Morgane Balaa, ces dernières n'ayant pas de réelle formation en marketing mais mettant en avant le fait que « *si [elles] ne [savent] pas faire quelque chose, [elles savent] d'abord comment le détecter, et chercher les partenaires pour* ».

Pour Fourni-Thur, c'est la gérante Laurence Jupille qui se charge de communiquer, lorsqu'elle en a le temps. Quant à Fabrice Jupille chez Api Services Hôteliers, c'est lui qui a dû au début élaborer « *les plaquettes commerciales, les offres commerciales, [...] outils de traçabilité etc* », à cause d'un manque d'effectif.

Chez SUPRA également ce manque d'effectif se fait ressentir. En effet, bien qu'Amélie Girardin estime que « *pour l'électrique une personne ça suffit* », pour les produits de biomasse « *il faut quand même qu'il y ait une collaboration avec le responsable de développement et de recherche, avec la production, le labo etc* ».

De plus, la démarche marketing et de communication n'est pas toujours considérée ou prise au sérieux. Pour Amélie Girardin, certains dirigeants considèrent le marketing comme une fonction importante, alors que pour d'autres plus axés sur la finance, « *la fonction marketing est un peu plus laissée de côté, au profit du commerce* ». Emmanuel Prevel tient compte de la rentabilité de son entreprise mais ne néglige pas la fonction de marketing et de communication pour autant. « *J'y suis très sensible. Pour moi les axes de développement aujourd'hui ce n'est pas forcément vendre, ça n'est pas le plus dur. C'est de bien communiquer et d'avoir de la valeur ajoutée* », « *j'essaye de m'intéresser, je participe beaucoup... J'ai fait, par le biais de formations, des diagnostics de la région* ». Malgré ce vif intérêt et les actions mises en place, il peine à faire comprendre sa vision à ses clients et à ses collaborateurs. Il essaye pourtant de « *leur faire comprendre que c'est important* », mais « *ils n'ont pas forcément cette prise de hauteur même s'ils voient que tout ce que j'ai pu mettre en place jusqu'à présent fonctionne* ». Chez Api Services Hôteliers, les enjeux du marketing sont également bien compris, bien que le secteur dans lequel l'entreprise évolue est peu sujet aux efforts de marketing et de communication. « *Par rapport à la taille de l'entreprise, 40 sites seulement, on a un niveau de communication, d'outils, de sites internet, d'outils de contrôle, sur tablettes, plaquettes commerciales etc qui est assez élevé par rapport aux autres entreprises de propreté*

classiques ». « *Quelqu'un qui va faire du nettoyage classique d'un supermarché se fiche un peu d'avoir une super plaquette, des supers outils de contrôle, il veut que ce soit propre. Nous on se doit de communiquer avec nos clients et avec les utilisateurs de nos clients* », et cela « *prend plus d'importance aujourd'hui qu'en 2013 quand on a créé l'entreprise, parce qu'on est jugés là-dessus* », « *sur nos points différenciants* ». Fabrice Jupille ajoute même qu'il « *ne lésine pas sur les moyens à mettre en place* ».

D'un autre côté, la gérante de Fourni-Thur ne semble pas éprouver le besoin de faire grandir les moyens marketing actuellement à sa disposition. « *Comme on est une petite structure et qu'on est pris par le quotidien, on n'a pas le temps de faire une formation, il faut qu'on soit sur le terrain, et on ne peut pas vraiment se le permettre. Et puis du fait qu'on est très « local », les moyens actuels sont suffisants, ça n'est pas la peine qu'on se développe jusqu'à Colmar ou Strasbourg [...]. Donc à notre petite échelle, le marketing qu'on fait me paraît déjà suffisant* ».

Au-delà du manque d'effectif et de temps, le budget limité est l'argument mis en avant par tous les répondants. Emmanuel Didier nous explique que « *quand on est une petite boîte, et qu'on parle de marketing et de choses comme ça, ça coûte, et qu'une personne supplémentaire en production, elle va être capable de fabriquer tant et tant de produits par jour et engendrer du chiffre d'affaires. Par contre tout ce qui est marketing, tous les gens qui sont en rapport avec les réseaux sociaux, ou même les personnes qui réfléchissent à un nouveau produit, il n'y aura pas un chiffre d'affaires immédiat. Il y en aura certainement mais en décalé et parfois on n'a pas le même budget en recherche et développement ou en marketing que dans les grosses boîtes* ». La conjoncture économique peut aussi rapidement mettre certains secteurs en difficultés, comme celui de l'agroalimentaire, ce qui oblige par exemple Emmanuel Prevel à « *contraindre les budgets et forcément les premiers budgets sur lesquels on serre c'est ceux-là* ». Quand une PME est « *en difficulté, le premier budget qui est réduit c'est [...] dans le service marketing et communication, ça c'est indéniable* » ajoute Amélie Girardin.

Pour Cyrille Balaa De Manzini, « *savoir être créatif et trouver des partenaires qui jouent le jeu avec vous* » permet en partie de pallier au budget limité. D'après elle, le marketing est important mais il est nécessaire de « *calibrer les choses* ». Une année où plusieurs salons sont organisés, MCM Emballages fera moins de parutions, et inversement.

En effet, les salons représentent une dépense élevée que les PME ne sont pas toujours prêtes à faire. Emmanuel Didier explique que le salon ISPO qui se déroule à Munich pourrait être intéressant pour Defil mais que « *pour une petite boîte comme [eux] ça fait tout de suite un*

budget important, il faut prendre quelques jours, [ils auraient] besoin d'un traducteur aussi... donc ce serait un peu compliqué ». Le constat est le même pour Charcuterie de la Thur pour le Salon de l'Agriculture, « *c'est toujours pareil, je ne peux pas me permettre de payer un emplacement* » rapporte son dirigeant.

En plus d'être limité, certaines PME ont un budget qui n'est pas défini. C'est le cas chez SUPRA où Amélie Girardin trouve qu'il est important d'avoir une notion du budget disponible. Elle regrette que « *vu la situation de l'entreprise dans le passé, grosso modo il n'y en avait pas, il fallait toujours faire au minimum* », et qu'aujourd'hui il faille tester les limites d'acceptation des décisionnaires.

Avec un autre fonctionnement, l'entreprise Api Services Hôteliers bénéficie du service marketing du groupe Api. Le budget prend la forme d'une part du chiffre d'affaires payée au groupe comme contribution aux fonctions supports de ce dernier, dont fait partie la fonction marketing.

Cependant, en réduisant le budget alloué au marketing et à la communication, en supprimant « *des chefs de produits qui ont des compétences ou un savoir-faire, ou par exemple un infographiste [...], le manque à gagner on le ressent plus tard, [...] deux-trois ans après. Et c'est quelque chose qu'on est en train de constater aujourd'hui en marketing parce que ça fait longtemps qu'on a plus sorti de nouveautés* », explique Amélie Girardin de chez SUPRA.

2.3.2 Les outils de marketing et de communication utilisés

Au fil des entretiens et à l'aide d'exemples, toutes les PME interviewées nous ont fait part des outils de marketing et de communication qu'elles utilisent. Ces outils varient selon leurs moyens.

Emmanuel Prevel possède incontestablement des notions fortes en marketing, puisqu'après avoir réalisé des diagnostics de la région, celui-ci travaille sur le discours commercial et sur les objections, « *c'est-à-dire à toutes les questions qu'on peut nous poser en magasin, pour qu'on ait tous la même réponse, qu'il y ait une cohérence et qu'il y ait une cohésion commerciale* ». Chez Api Services Hôteliers, les moyens sont présents à travers le service interne du groupe Api, « *CréApi* », qui crée des plaquettes commerciales « *pour faire connaître ASH et le groupe API Restauration, pour faire connaître les points différenciants* ». Des outils de « *reporting et de suivi qualité* » sont également développés afin de communiquer avec le client et de lui donner

la possibilité de contrôler la qualité des prestations. D'autre part, Fabrice Jupille a conscience « *qu'il faut un marketing qui s'adresse au client utilisateur, c'est-à-dire [...] le directeur de la maison de retraite, mais aussi aux utilisateurs de la maison de retraite, les résidents et surtout leurs familles* ». Le client final ne doit pas être oublié.

La fonction marketing doit évidemment collaborer avec la fonction de recherche et de développement et avec le commerce, mais aussi avec la fonction achat. Dans ce contexte, Amélie Girardin trouve « *intéressant d'avoir la double-casquette [marketing et achat]* » parce que cela fait gagner « *du temps dans [le] développement de produit* ».

Mais la collaboration peut aussi avoir lieu avec le client, à travers la co-crédation de produits, un moyen incontestable de se rapprocher du client et d'améliorer son offre. Fabrice Jupille développe par exemple des outils de e-learning en « *[impliquant les] clients dans cette démarche* », pour « *leur demander d'agrémenter les thèmes qu'ils voulaient voir présentés [aux] salariés* ». Laurence Jupille développe « *certaines gammes en fonction des idées des clients* », et Cyrille Balaa De Manzini pense plutôt à « *des échanges de bons procédés ou d'idées* », car les bocaux « *ne sont pas développables à l'infini* ».

Lorsque la co-crédation est difficile, le besoin de se renouveler est très important. Pour Defil, il est nécessaire d' « *apporter quelque chose de nouveau* » pour que les clients restent fidèles, et cela passe par la création de nouveaux designs de maillots.

Le merchandising est un dernier point de marketing utilisé par Laurence Jupille dans son magasin, puisqu'elle agence les produits « *en fonction des saisons, des événements, des fêtes* », mettant « *en avant des produits qui donnent une atmosphère de gaieté [...] à l'entrée du magasin. Et dans le fond du magasin tout ce qui est destiné aux professionnels [...], moins attractif à l'œil et plus d'utilité basique* ».

Le merchandising de Fourni-Thur s'inscrit sans nul doute dans une démarche de communication des valeurs de la gérante, et il est nécessaire, au-delà du marketing, que nous présentions les outils de communication utilisés par les PME.

Le dirigeant de Charcuterie de la Thur maîtrise plusieurs notions de communication, nous expliquant qu' « *à la reprise, après avoir fait une veille commerciale* », il a voulu « *essayer de rajeunir* » le logo et l'image de la marque, pour « *montrer une différenciation* ». Il a donc opté pour « *pour un logo avec des codes couleurs [...] pour qu'il y ait une accroche visuelle* »

différenciante ». Dans la même perspective, Emmanuel Prevel pense qu'il est aujourd'hui nécessaire d'avoir un support visuel en ce qui concerne la partie commerciale, et non de simples tarifs.

Le site internet de l'entreprise est un point incontournable de la communication des PME. Il s'agit même parfois d'un vrai outil de travail. C'est le cas pour Emmanuel Didier, dont la clientèle se rend sur le site internet afin de « *repérer le design qui l'intéress(e)* » avant de demander la réalisation d'une maquette. Pour MCM Emballages, le site internet, dont la sixième version devrait sortir prochainement, « *a ouvert la visibilité sur quasiment l'Europe* ». Cyrille Balaa De Manzini explique que la dernière version du site était « *lourd(e) et pas assez compatible pour tout ce qui est tablettes et téléphones* », or « *beaucoup de monde n'utilise pas forcément son ordinateur pour passer commande évidemment* ». En effet, MCM Emballages a été « *un des premiers si ce n'est le premier site internet à vendre des bocaux vides online* ». Cette volonté de développer le e-commerce est présente chez de nombreux répondants. La vente en ligne est déjà mise en place chez Defil, et chez Fourni-Thur uniquement pour les professionnels et pour la période de rentrée des classes. Amélie Girardin aimerait en faire de même avec SUPRA. En effet, la marque alsacienne d'appareils de chauffage possède un site internet de présentation des produits, un site de déstockage et un site de vente de pièces détachées. « *Il y a cinq ans on a refait un site internet qui a coûté très cher et cette partie de marketplace n'a pas été intégrée dans notre site internet* » précise Amélie Girardin, pour qui l'idéal serait de simplifier le site internet actuel et même y « *vendre des produits électriques directement* ». Il faudrait alors prendre en compte le positionnement de prix et ne pas oublier le système de notations présent sur internet, qui peut nuire à l'image de marque si les produits ne sont pas appréciés. Une contrainte supplémentaire est que tout n'est pas vendable sur internet. En effet, « *pour les poêles à bois c'est un peu plus complexe* » car ce sont « *des produits qui sont quand même techniques et qui nécessitent un installateur ou un technicien* ».

Malheureusement, si le site internet est parfois entretenu et régulièrement actualisé, certaines sociétés sont contraintes de le laisser à l'abandon, faute de temps pour s'en occuper, comme c'est le cas pour Charcuterie de la Thur.

La présence sur les réseaux sociaux est un élément supplémentaire qui réunit les PME interviewées. Même si leur bénéfice n'est pas toujours évident à trouver pour Emmanuel Didier, celui-ci est « *conscient que tous ces réseaux sociaux peuvent avoir une puissance phénoménale et peuvent booster un événement, un produit, des idées* ». Pour cela, deux personnes en

alternance ont été recrutées chez Defil, et c'est d'ailleurs cette présence sur les réseaux sociaux qui leur a permis d'anticiper et de répondre aux nombreuses commandes de maillots de football à l'issue de la Coupe du Monde de football en 2018. Quant à MCM Emballages, les réseaux sociaux sont pris très au sérieux par Morgane Balaa qui axe la communication sur un côté bien-être et lifestyle pour répondre à la demande du client final.

Chez SUPRA, les pages Facebook et Instagram des marques SUPRA et Richard Le Droff sont très actives, même si Amélie Girardin trouve qu'il est « *quand même un peu plus compliqué de communiquer [sur ces produits] parce qu'il y a peu de personnes qui ont envie de suivre une page de poêles à bois* ». En effet, pour elle, « *Instagram et Facebook ne sont pas les canaux de communication les plus adéquats* », « *il faut toucher des réseaux de professionnels* » avec « *un réseau professionnel comme LinkedIn* ». En réalité, « *Instagram et Facebook sont plus pour le client final et je trouve que c'est dur d'être une marque proche du consommateur, nous on ne le connaît pas ce client-là* ».

Emmanuel Prevel essaye lui de « *réseauter sur Facebook, LinkedIn, mais aujourd'hui ça s'arrête là. Ce n'est pas suffisant, mais après c'est vrai que c'est une question de moyens* », bien qu'il ait l'idée de se tourner vers la vidéo pour communiquer. Encore une fois, le manque de temps et de ressources financières remet en cause la communication.

Pour Emmanuel Didier et Cyrille Balaa De Manzini, la présence sur les salons fait partie de la communication d'une entreprise, permet de rencontrer ses clients, « *et surtout de nouveaux clients* ». Cette dernière explique que « *dans un monde très virtuel où vous attirez le monde par une image, le salon vient concrétiser une rencontre, qu'on les rencontre en chair et en os, qu'on les suive* ».

La visibilité, qui peut entre autres être apportée par la présence sur des salons, est cruciale dans la stratégie de communication des PME. En effet, Laurence Jupille a pris la décision, six ans après la création du magasin, de déménager « *pour être plus en bord de route et être plus visible par le plus grand nombre* ». Malgré « *des banderoles et des drapeaux, les gens qui ne passent pas devant le magasin ne les voient pas* ». Le constat est le même chez SUPRA, où le showroom « *pourrait être plus mis en avant, proche de la route* ». Participer à des événements locaux sous la forme de sponsors permet aussi de gagner en visibilité lorsque l'entreprise a une sphère d'action locale. C'est le cas de Fourni-Thur, qui « *essaye de mélanger les événements culturels [...], les événements sportifs etc.* » en privilégiant les événements distribuant un nombre de

flyers important. Il est à noter qu'à un niveau local, le bouche-à-oreille reste un outil de visibilité très utilisé et efficace.

Certaines PME touchent même à des moyens de communication plus originaux et propres à leur secteur d'activité. En effet, MCM Emballages, de par son activité de diffusions de bocaux en verre, a été interpellée « *par beaucoup de blogs de cuisine* » avec des collaborations « *pendant deux-trois ans de façon assez intense* », donnant « *une très belle visibilité* » et « *de très belles images, donc ça a éveillé la curiosité, l'envie et [...] la créativité des spectateurs* ». La participation à des livres de recettes, la collaboration avec des chefs de grande notoriété comme Anne-Sophie Pic et devenir le sponsor de Masterchef Italie sont sans conteste des atouts dans la politique de communication de MCM Emballages.

Tous ces efforts de communication semblent payer pour des entreprises comme Charcuterie de la Thur qui connaît une forte progression depuis sa reprise par Emmanuel Prevel : « *près de 30% et de 50% sur l'activité traiteur [...]. La première des choses que j'ai faite c'est de revoir le logo, je me suis beaucoup attaché à la communication du savoir-faire. En fait mon regard sur l'identité artisanale c'était que c'est vraiment un très beau savoir-faire, un très beau produit mais qu'on avait du mal à le mettre en avant. Donc je m'efforce depuis 2010 à communiquer avec mes petits moyens* ». Il s'agit là de la preuve que les petits moyens des PME n'empêchent pas de communiquer des « *informations claires* », « *dans un monde moderne* » où « *il faut qu'une annonce soit suivie d'un fait et surtout d'une compétence* » conclut Cyrille Balaa De Manzini.

2.3.3 La force du collectif

Avec leurs petits moyens et leur charge de travail quotidienne, certaines PME misent sur les partenariats et les soutiens extérieurs, ainsi que sur l'externalisation de certaines tâches qui seraient moins maîtrisées en interne.

En effet, les PME interviewées sollicitent régulièrement l'aide de professionnels. Charcuterie de la Thur « *travaille avec des agences* », comme « *l'agence SKERZO, qui eux vont [l]'aider à positionner le logo* » par exemple, ou d'autres agences pour « *créer des catalogues produits* ». Cependant, comme le souligne le dirigeant, « *à 35€ la photo de produit en agence, plus la*

création du catalogue », le tout représente des dépenses élevées. En effet, Fabrice Jupille, qui a fait appel à une société extérieure pour la création d'outils de reporting répète que « *rien n'est gratuit* », que cela « *[représente] un investissement donc derrière il faut le prévoir en amortissement matériel sur les ouvertures de sites futurs* ». Il en va de même pour la création et la gestion des sites internet qui sont la plupart du temps externalisées.

Le constat est le même pour SUPRA où il n'y a plus d'infographiste en interne. Amélie Girardin explique qu'externaliser « *demande aussi du temps. Et après il faut savoir aussi briefier l'agence de communication* », or « *le métier de la communication c'est [...] un métier à part entière* ». Bien sûr, le fait d'appartenir à un groupe permet de bénéficier de ses ressources. SUPRA appartient à Taurus, Api Services Hôteliers appartient à Api Restauration, et Fourni-Thur étant franchisé Plein Ciel, Laurence Jupille obtient des catalogues, affiches et fanions publicitaires régulièrement.

Se rapprocher d'organismes et d'associations qui opèrent dans le même secteur d'activité peut aider, comme le démontre Emmanuel Prevel. « *Je suis bien entouré dans le sens où je vais vraiment créer du lien avec des chambres de commerce, l'ARIA Alsace (Association Régionale des Industries Alimentaires), [...] des associations et des industriels du Grand Est...* ». Charcuterie de la Thur participe aussi à la filière Bleu Blanc Cœur, avec laquelle il partage des valeurs fortes et qui lui met à disposition de la PLV et une visibilité sur leur stand au Salon de l'Agriculture.

Le soutien des acteurs de la politique locale est important. Emmanuel Prevel explique être soutenu par Jean Rottner, Président du Conseil Régional du Grand Est, et par l'ADIRA (Agence de Développement d'Alsace), qui apprécie sa démarche artisanale. Cette proximité avec la Région Grand Est pourrait être bénéfique lors du prochain Salon de l'Agriculture où il espère que la région lui proposera un emplacement. MCM Emballages travaille aussi avec « *avec beaucoup d'acteurs régionaux intéressants et qui là aussi ont une très belle visibilité* ». Les magazines locaux tels que *Zut* offrent une visibilité, sur l'Alsace, la Lorraine et l'Allemagne, explique Cyrille Balaa De Manzini.

D'autres mettent en avant la situation de crise sanitaire actuelle qui, pour Emmanuel Didier, a « *le mérite [...] de faire se rencontrer des gens qui ne se connaissaient pas* », et qui pourra peut-être mener à des partenariats entre entreprises à l'avenir.

Pour conclure, Emmanuel Prevel constate que le problème est que « *les filières courtes sont très mal structurées, parce que ce sont des gens [...] qui n'ont pas appris à travailler collectivement, et je pense que pour développer les produits de proximité sur le territoire, il faut qu'on apprenne à travailler collectivement* ». Pour cela, il aimerait trouver « *un partenariat avec des viticulteurs, essayer d'avoir une offre un peu plus large* » par exemple.

Après avoir mis en avant l'approche des PME en ce qui concerne la démarche marketing et de communication, il semble que celle-ci comporte bien les enjeux et les problématiques du fonctionnement des PME. Effectivement, la proximité inhérente aux PME qu'est la proximité temporelle est sûrement celle qui influence le plus la démarche marketing. Les PME semblent avoir peu de temps et de budget pour mener une démarche marketing poussée. La première hypothèse peut donc être validée.

2.4 La relation-client dans les PME

Les deux autres hypothèses stipulent que les proximités géographique et d'accès seraient déjà mises en place dans les PME et que la proximité sociale s'implanterait plus facilement que la proximité psychologique. Pour en vérifier la validité, il est nécessaire d'analyser la relation client au sein des PME interviewées.

Tout d'abord, la proximité géographique a été tout de suite évoquée dans certaines définitions de la proximité qu'ont pu nous donner les répondants, comme démontré dans la première partie des résultats.

Ensuite, la proximité géographique varie d'une PME à l'autre. En effet, pour Laurence Jupille, la proximité géographique a un rôle important. La gérante a même nommé son entreprise, Fourni-Thur, en référence au cours d'eau qui passe dans la Vallée de la Thur, car ses clients s'identifient à cet élément. La société Charcuterie de la Thur en a fait de même, et Emmanuel Prevel ajoute qu'après avoir réfléchi à déménager son site de production, il préfère être fidèle à ses valeurs et rester local. Fourni-Thur se décrit même comme un commerce de proximité, dont l'objectif est de faciliter les achats aux habitants locaux en leur proposant un service de

proximité, allant même jusqu'à la livraison à domicile pendant des situations difficiles comme la période de crise sanitaire.

MCM Emballages, Defil, Api Services Hôtelières et SUPRA, quant à eux, exercent leur activité au niveau national voir international. Pour ces PME, le manque de proximité géographique semble avoir un fort impact sur la relation-client. Amélie Girardin explique que SUPRA « *a quand même beaucoup de clients, les clients sont différents également par région, et du coup il faudrait quand même faire une tournée nationale* » pour tous les rencontrer or « *ça prend beaucoup de temps* ». Emmanuel Didier travaille avec les revendeurs auxquels s'adressent les clubs et associations sportives, car il est difficile de « *démarcher club après club un peu partout en France* ». Il ne connaît ses clients pour ainsi dire « *que par téléphone* ». Nombreuses sont les PME qui sont en relation avec un réseau de revendeurs de leur produit plutôt qu'avec le client final. C'est le cas de Charcuterie de la Thur, dont 90% des clients sont des enseignes de grande distribution ou des grossistes, « *donc une activité très peu tournée vers le particulier* ». Toutefois, il est primordial pour Emmanuel Prevel de rencontrer le client final aussi souvent que possible, pour « *expliquer [sa] démarche* », car pour lui, « *le consommateur est très attaché à la philosophie de l'entreprise* ».

Même si les commerciaux de SUPRA rencontrent les clients régulièrement et qu'un responsable Api Services Hôtelières est présent sur chaque site par exemple, tous regrettent ne pas pouvoir rencontrer leurs clients et leurs fournisseurs plus souvent. Comme l'explique Amélie Girardin, « *faire des rencontres physiques plus souvent dans l'année c'est sûr que ça aide. On le voit avec les commerciaux, c'est ce qu'ils font, ils vont déjeuner souvent avec leurs clients. Nous c'est quelque chose qu'on fait une à deux fois par an* ». « *Et forcément le ton change et devient presque amical [...]. Téléphoner ou faire des Skypes, ça fonctionne aussi mais ce n'est pas la même chose* ». Le magasin éphémère organisé par SUPRA en 2019 aura tout de même été l'occasion de rencontrer physiquement les clients locaux.

Pour les répondants, la proximité avec les clients et les fournisseurs peut aussi se construire à travers le ton employé dans la relation. Chez Fourni-Thur, « *le ton est plutôt chaleureux, en tout cas aimable, en étant souriant, enjoué. Que ce soit en physique ou par mail. On n'est pas une enseigne impersonnelle. Et les gens nous connaissent* ». Cette vision est partagée par Cyrille Balaa De Manzini qui affirme qu'elle est « *Cyrille pour beaucoup de gens, [...] pas Madame Balaa* », et qui adopte un ton chaleureux à l'égard d'autrui, même dans les relations plus

difficiles. Elle précise même que son parcours dans les sciences humaines aide sûrement. Pour la Responsable Export et Retail Manager, « *une amitié professionnelle [...] ça veut dire qu'on connaît bien les gens, qu'on a acquis une fiabilité, et que professionnellement on doit répondre à des attentes* ». Emmanuel Prevel aussi se dit « *plutôt chaleureux en général* », essayant « *de rester le plus accessible, le plus simple* ». Le commercial de Defil, Emmanuel Didier explique qu' « *à force de pratiquer les gens, on adopte un certain ton* ».

De plus, la confiance dans la relation est un pilier que l'on retrouve dans toutes les entreprises interviewées. Cela passe par des « *partenariats gagnant-gagnant* » pour Charcuterie de la Thur, par de la transparence pour Fabrice Jupille, ou encore par de la sincérité pour Cyrille Balaa De Manzini. Chez Defil, la confiance c'est aussi « *de se dire qu'à terme on peut compter sur le client pour travailler avec nous* », et celle-ci va aussi se « *mesurer dans les prochaines semaines, à la suite de cette crise sanitaire* ».

Evidemment, la qualité de la prestation contribue à fidéliser la clientèle, et cela suppose « *qu'il n'y [ait] pas simplement des arguments marketing et que derrière il y [ait] une réalité, une honnêteté dans le travail et dans le service* », d'après Emmanuel Prevel. Autrement dit, « *il faut montrer qu'on respecte nos engagements* », affirme Fabrice Jupille. De la « *constance et de la patience* » sont donc nécessaires, ajoute Cyrille Balaa De Manzini. La disponibilité et la réactivité dont fait notamment preuve Laurence Jupille, en livrant parfois un client deux heures après sa commande, est nécessaire selon elle. C'est aussi ce qu'Amélie Girardin met en avant chez SUPRA, le besoin d'avoir un service client réactif et disponible.

Enfin, le partage de valeurs, c'est-à-dire une proximité psychologique, est parfois difficile à déceler chez le client. Toutefois, Emmanuel Didier raconte que Defil essaye d'expliquer les enjeux et les valeurs familiales de son entreprise textile. Chez Fourni-Thur, la gérante partage son goût pour les loisirs créatifs avec ses clients, et chez Api Services Hôteliers, le dirigeant « *pense que [leurs] valeurs sont louables et tout le monde les partage* ». Il prend alors l'exemple d'un établissement scolaire ayant des difficultés liées au budget, qui ne souhaitait pas licencier du personnel, et qui partageait les mêmes valeurs qu'Api Services Hôteliers. Ils ont alors pu trouver un accord en gardant tout le personnel.

Suite à cette analyse des entretiens, la proximité géographique apparaît comme un facilitateur de proximité sociale dans la relation-client, même si l'éloignement géographique ne signifie pas que la PME est obligatoirement distante avec ses clients.

Cependant, la proximité géographique n'est pas présente dans toutes les PME observées. La proximité d'accès à la PME, en termes d'accès aux informations, d'accès aux produits et d'accès au lieu de vente lorsqu'il y en a un, est variable d'une entreprise à une autre. Certaines ont en effet plus de difficultés à faciliter l'accès aux clients dans un domaine ou un autre, à travers un showroom qui manque de visibilité ou un site internet peu actualisé par exemple.

Par conséquent, nous ne pouvons pas valider l'hypothèse selon laquelle les outils de proximité géographique et d'accès seraient toujours mis en place par les PME.

Enfin, la proximité sociale, à travers un ton chaleureux et une confiance dans la relation-client par exemple, semble se mettre en place plus facilement que la proximité psychologique. En effet, le partage de valeurs est présent chez certaines PME mais n'est pas toujours facile à déceler et dépend principalement des interlocuteurs concernés, salariés de l'entreprise ou clients. Ainsi, la dernière hypothèse peut être validée.

Encore une fois, les résultats et la validation des hypothèses doivent être relativisés car ceux-ci expriment une tendance et ne peuvent être représentatifs, du fait du nombre restreint de PME interviewées.

Les entretiens ont également pu démontrer que les outils de marketing et de communication utilisés correspondent aux outils de marketing de proximité présentés dans la partie théorique. La proximité géographique, au travers d'un magasin de proximité, la proximité d'accès, avec un showroom visible, la proximité de processus, par le biais d'un site internet actualisé et des réseaux sociaux, la proximité fonctionnelle, procurée par la qualité des produits, la proximité sociale, au travers d'une relation de confiance, et la proximité psychologique, par le partage de valeurs par exemple.

Les résultats de l'étude peuvent être résumés à la volonté des PME de satisfaire et de garder un lien avec le client, ainsi que de rester fidèle à des valeurs d'entreprises fortes, tout en ayant conscience des obstacles et contraintes auxquelles elles doivent faire face.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les recherches menées sur la littérature académique ont permis de mettre en exergue les différentes approches scientifiques et les liens entre les notions de proximité, de marketing et de PME. La proximité, ou plutôt les proximités, sont ancrées dans la façon de penser et d'agir des PME. A l'inverse, la maîtrise de la démarche marketing est beaucoup moins présente dans cette catégorie d'entreprises, essentiellement pour des raisons de manque de moyens.

Après avoir analysé les différentes formes de proximités existantes et les outils marketing qui leur correspondent, il nous a semblé que ces derniers pourraient être une solution pour pallier à la sous-estimation du marketing dans les PME. Or cette approche a été très peu étudiée dans la littérature académique.

L'objectif de l'étude qualitative a alors été d'identifier les habitudes et les pratiques des PME en termes de marketing, de communication et de relation-client. Les résultats de l'étude nous ont mené à dire que les pratiques des PME sont effectivement liées à la proximité. En effet, si les PME peuvent créer un microcosme au sein de leur entreprise, il semble qu'elles réussissent également à en créer un avec leur clientèle. Bien que les termes de stratégie marketing, de marketing opérationnel, de segmentation, de ciblage ou encore de positionnement n'ont pas été évoqués par les répondants interviewés, il n'en reste pas moins que les PME s'approprient le marketing et en font une démarche unique, adaptée à leur fonctionnement spécifique et à leurs contraintes. Avec des parcours différents, des expériences diverses, et des niveaux de connaissance en marketing variés, les six PME interviewées sont animées par la passion de leur métier et par la volonté de faire perdurer leur activité. Au quotidien, ces PME font ce qu'elles pensent « être bon » et relevant du bon sens. La proximité fait partie de leurs valeurs et les démarquent face aux grandes entreprises.

L'objectif de ce mémoire était de proposer des pistes d'amélioration de la pratique marketing dans les PME par l'utilisation de la proximité, afin que celles-ci puissent adopter une démarche marketing simple et rapide, mais performante. Les outils marketing présentés dans la partie théorique, mais aussi ceux mis en avant par les PME elles-mêmes dans la partie empirique, nous ont fait comprendre que la proximité est bel et bien un levier d'action pertinent pour la stratégie marketing des PME. Il ne s'agit effectivement pas d'un effet de mode comme nous avons pu l'évoquer dans l'introduction.

Toutefois, l'intégration d'outils marketing de proximité ne doit pas occulter le fait que les PME ont souvent besoin de se faire accompagner par des prestataires extérieurs, par les politiques locales ou encore par le biais de partenariats.

Malgré tout, il semble que la proximité, au-delà de la sphère des PME, illustre l'avenir économique et sociétal.

Cependant, dans un souci de représentativité, il aurait été judicieux de mener une étude quantitative en parallèle afin d'obtenir des résultats qui pourraient être généralisables. L'échantillon sélectionné dans l'étude qualitative étant relativement restreint, il aurait en effet été intéressant d'adopter une méthode mixte entre qualitatif et quantitatif, et même d'organiser des focus groups afin de mettre en relation des individus exerçant la fonction marketing dans divers types de PME pour qu'ils puissent confronter leurs idées sur le moment.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES DE REVUES ACADÉMIQUES

Achrol, R.S, Evolution of the marketing organization : new forms for turbulent environments, *Journal of marketing*, 1991, n° 55, pages 77 à 93.

Arlow, P., et Ackelsberg, R., A small firm planning survey : business goals, social responsibility, and financial performance, *Akron Business and Economic review*, 1991, vol. 22, n° 2, pages 161 à 172.

Aron, A. et Aron, E.N., Self-expansion motivation and including other in the self, *Handbook of personal relationships*, 1997, n° 2, pages 251 à 270.

Ballantyne, D., Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, *The Journal of business & Industrial marketing*, 2004, vol. 19, n° 2, pages 25 à 28.

Barnes, J., Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers, *Psychology & Marketing*, 1997, n°14, pages 765 à 790.

Bergadaà, M., Évolution de l'épistémè économique et social : proposition d'un cadre morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer, *Recherche et applications en marketing*, 2004, vol. 19, n° 1, pages 55 à 72.

Bergadaà, M., et Del Bucchia, C., La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation, *Management & Avenir*, 2009, pages 121 à 135.

Byrne, D.E., The attraction paradigm, *New York Academic Press*, 1971.

Cova, B., Cova, V., Tribal marketing : The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing, *Europeen Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, n° 5-6, pages 595 à 620.

Crosby, L. A., Evans, K. R., Cowles, D., Relationship quality in services selling : An interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 1990, vol. 54, n° 3, pages 68 à 81.

Dampérat, M., Vers un renforcement de la proximité des relations client, *Revue française de gestion*, 2006, n° 162, pages 115 à 125.

Dennis, W.J., Small retailer forecast of next quarter sales: how accurate ?, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1987, vol. 10, n° 1-2, pages 164 à 165.

Filser, M. et Vernet, E., La proximité est-elle seulement une nouvelle mode du marketing ?, *Décisions Marketing*, 2010, N°57.

Flambard-Ruaud, S., Les évolutions du concept de marketing, *Décisions Marketing*, 1997, n° 11, pages 7 à 20.

Gilmore, A., et Carson, D., SME marketing : efficiency in practice, *Small Enterprise Research*, 2018, n° 25, pages 213 à 226.

Hérault-Fournier, C., Merle, A. et Prigent-Simonin, A.-H., Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire, *Management & Avenir*, 2012, pages 16 à 33.

Hérault-Fournier, C., Merle, A. et al., Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires, *Décisions Marketing*, 2014, page 73.

Julien, P. A., Vers une typologie multicritères des PME, *Revue Internationale PME*, 1990, n° 3, pages 411 à 425.

Kotler, P., Marketing's new paradigm : what's really happening out there, *Planning review*, 1992, n°20, pages 50 à 52.

Marchesnay, M., La PME : une gestion spécifique ?, *Economie Rurale*, 1991, n° 206, pages 11 à 17.

Marchesnay, M., La mercatique de la petite entreprise, *Revue internationale PME*, 1988, vol. 1, n° 3-4, pages 259 à 276.

Merle, A., et Piotrowski, M., Consommer des produits alimentaires locaux : comment et pourquoi ?, *Décisions Marketing*, 2012, n° 67, pages 37 à 48.

Newholm, T. et Shaw, D., Studying the ethical consumer: A review of research, *Journal of Consumer Behavior*, 2007, n° 6, pages 253 à 270.

Osborne, R.L., The essence of entrepreneurial success, *Management Decision*, 1995, vol. 33, n° 7, pages 4 à 9.

Pacitto, J-C., Julien, P-A., Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ?, *Revue internationale P.M.E.*, 2006, vol. 19, n°3-4.

Pacitto, J-C., Julien, P-A., et Bizeul, P., Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise, *Management & Avenir*, 2007, n° 11, pages 119 à 146.

Pacitto, J-C., et Tordjman, F., TPE et Marketing : les causes d'un malentendu, *Revue Internationale PME*, 2000, vol. 14, n° 3-4, pages 7 à 16.

Peterson, R.T., Small business adoption of the marketing concept VS other business strategies, *Journal of Small Business Management*, 1989, vol. 27, n° 1, pages 38 à 46.

Rallet, A., L'Economie de Proximités : propos d'étape. *Etudes et Recherches*, 2002, pages 11 à 25.

Rallet, A., Torre, A., Proximité et localisation, *Économie rurale*, 2004, pages 25 à 41.

Torrès, O., Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 2003, n° 144, pages 119 à 138.

Torrès, O., et Julien, P-A., Specificity and denaturing of small business, *International Small Business Journal*, 2005, vol. 23

ARTICLES DE RECHERCHES

Capo, C., Chanut, O., Noireaux, V., Toti, J-F., Proximité identitaire et comportement du consommateur dans la supply chain, 2014.

Gomez, P-Y., Rousseau, A., Vandangeon-Derumez, I.. Distance et proximité, Esquisse d'une problématique pour les organisations, 2003, pages 13 à 23.

Gorlier, T., Michel, G., Comment créer de la proximité avec le client final : apport de la nouveauté et de la dissimilarité, 2017.

Le Boulch, G., Approche systémique de la proximité : définitions et discussion, 2001.

OUVRAGES

Ainsworth, M.D.S., Blehar, M.C., Waters, E. et Wall, S., *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*, Erlbaum, 1978.

Armstrong, G., et Kotler, P., *Principes de Marketing*, 11^{ème} édition, Broché, 2013.

Bowlby J., *Attachment and loss*, Basic Books, 1969.

Carson, D., Cromie, S., McGovan, P., et Hill, J., *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*, Prentice-Hall, 1995.

Czepiel, J., Managing relationships with customers : A differentiating philosophy of marketing, pages 299 à 323, dans Bowen, D., Jossey-Bass, *Service management effectiveness : Balancing strategy, organization and human resources*, , 1990.

Gibb, A., et Scott, M., Understanding small firms growth, pages 81 à 104, dans Scott, M., Gibb, A., Lewis, J., et Faulkner, T., *Small Firms: Growth and Development*, Gower Publishing, 1986.

- Gilly, J.P. et Torre, A., *Dynamiques de proximité*, Editions L'Harmattan, 2000.
- Holbrook, M., *Consumer value. A framework for analysis and research*, Routledge, 1999.
- Kalika, M., *Le mémoire de master. Piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance*, 4^{ème} édition, Dunod, 2016.
- Kelley, H.H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J.H., Huston, T.L., Levinger, G. et al., *Close relationships*, Freeman, 1983.
- Kotler, P., *Le marketing selon Kotler*, Editions Village Mondial, 1999.
- Lendrevie, J., Lévy, J., et Lindon, D., *Mercator ; théorie et pratique du marketing*, 9^{ème} édition, Dunod, 2009.
- Maffesoli, M., *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Méridiens Klincksieck, 1988.
- Moles, A. et Rohmer, E., *Psychologie de l'espace*, Casterman, 1978.
- Moles, A., *Micropsychologie et vie quotidienne*, Éditions Denoël/Gonthier, 1976.
- Möller, K., Wilson, D., *Business marketing : An interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers Inc., 1995.
- Pacitto, J-C., Julien, P-A., et Meier, O., *Les TPE sont-elles spécifiques*, Piccola Impresa, 2002.
- Pecqueur, B., et Zimmermann, J.B., *Economie de Proximités*, Hermès, 2004.
- Torrès-Blay O., *Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2^{ème} édition, Economica, 2004.
- Torrès, O., *PME: de nouvelles approches*, Economica, 1998.
- Williamson, O. E., *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*, The Free Press, 1975.

THÈSES ET MÉMOIRES

Barreyre, P-Y., L'horizon économique des petites et moyennes entreprise, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université de Grenoble, 1967.

Kalika, M., Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : essai d'analyse systémique, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, 1984.

Levesque, N., L'analyse des chainages cognitifs des consommateurs afin de comprendre leurs motivations relatives au marketing de proximité, Mémoire en Science de la Gestion, Université du Québec à Montréal, 2016.

Paramo-Morales, D., Le commerce traditionnel colombien : un espace de renforcement culturel pour les consommateurs, Thèse n°705, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève, 2009.

SITES INTERNET

Bathelot, B., *Marketing de proximité*, 3 mars 2017. <<https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-de-proximite/>>

Chastaing, M., *Marketing : le retour gagnant des valeurs de proximité*, 15 février 2017. <<https://www.webmarketing-com.com/2017/02/15/56254-marketing-retour-gagnant-valeurs-de-proximite>>

AUTRES

Cova, B., Louyot, M.-C., et Louis-Louisy, M., « Les innovations marketing en réponse à la montée de l' hédonisme : Articulations avec le CRM? », 3e Congrès sur les tendances du marketing en Europe, 2003.

Fiducial, Baromètre des PME, février 2004.

Hérault-Fournier, C., Merle, A., Prigent-Simonin, A-H., Lazzerini, L., « La proximité perçue par les consommateurs dans les points de vente collectifs », Les Carnets Pro de Liproco, 2010.

Law, F., Sellami, M., Chebbi, H., « L'influence de la proximité sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME : réflexion théorique », 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 2014.

Mahé de Boislandelle, H., « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, 1996, pages 101 à 115.

Organisation de coopération et de développement économiques –OCDE, Perspectives de l'OCDE sur les PME, 2002, Paris, OCDE.

Schwach, V., « Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles », Congrès international de Sociologie, Sorbonne, juin 1993.

Torrès, O., « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation », Projet de communication pour la XIème Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, juin 2002.

Walser-Luchesi, A., « Méthodologie de la recherche », EM Strasbourg, 2020.

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : La perception de la distance, adaptée de Le Boulch (2001).....	4
Figure 2 : La loi proxémique, adaptée de Moles et Rohmer (1978).....	5
Figure 3 : Axes de proximité composant la proximité avec l'organisation perçue par l'individu.....	13
Figure 4 : Proximités et perceptions par le client, adaptée de Gorlier et Michel (2017).....	14
Figure 5 : Perspective transactionnelle VS Perspective relationnelle, adaptée de Flambard-Ruaud (1997).....	16
Figure 6 : La relation à l'intersection de trois facteurs déterminants, adaptée de Dampérat (2006).....	18
Figure 7 : Mécanismes de coordination de Mintzberg et contrainte de proximité, adaptée de Torrès (2000).....	23
Figure 8 : Modèle conceptuel.....	30

TABLEAUX

Tableau 1 : Classification des approches marketing des relations d'échange, adapté de Dampérat (2006).....	16
Tableau 2 : Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2017, adapté de l'INSEE (2020).....	20
Tableau 3 : La PME comme mix de proximité, adapté de Torrès (2000).....	24
Tableau 4 : Caractéristiques de l'échantillon.....	32

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif.....	66
Annexe 2 : Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé avec Emmanuel PREVEL.....	68
Annexe 3 : Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé avec Amélie GIRARDIN.....	76
Annexe 4 : Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé avec Fabrice JUPILLE.....	85
Annexe 5 : Grille d'analyse par codage.....	94

ANNEXE 1

Guide d'entretien semi-directif

Bonjour,

Merci encore de vous être rendu(e) disponible pour cet entretien. Comme expliqué dans mon mail, je réalise un mémoire dans le cadre de mon Master Marketing et Gestion d'événements à l'EM Strasbourg, sur le thème du marketing de proximité au sein des PME.

La proximité est une caractéristique fondamentale du fonctionnement des PME. D'un autre côté, la démarche marketing semble souvent peu pratiquée dans les PME, mais surtout peu maîtrisée. Elle pourrait pourtant être abordée sous l'angle de la proximité. Cependant, cette approche a été peu ou pas étudiée dans la littérature académique.

C'est la raison pour laquelle j'aimerais m'entretenir avec vous sur le fonctionnement de votre entreprise, ses caractéristiques, et votre démarche marketing.

Cet entretien durera environ une heure et sera enregistré, tout en préservant votre anonymat si vous le souhaitez.

De nature exploratoire, l'entretien sera l'occasion de vous laisser parler de manière libre sur les différentes thématiques, en vous guidant lorsqu'il est nécessaire.

Thématiques à aborder :

- **Présentation du répondant, de son entreprise et de la fonction marketing**
 - Poste au sein de l'entreprise
 - Les principales activités (BtoB et/ou BtoC)
 - La fonction marketing au sein de l'entreprise (son degré d'importance, est-elle considérée comme nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, le nombre de salariés affectés à cette activité, budget alloué...)
 - Existe-t-il des freins à la démarche marketing dans votre PME, si oui, lesquels ?
 - Actions et outils marketing déjà mis en place. Comment s'est déroulée l'organisation de cette action ?

- **Définition de la proximité et du marketing de proximité**
 - Comment le répondant définit la proximité
 - Comment la proximité est-elle perçue par le répondant, au sein de l'entreprise (s'agit-il d'une notion familière ?)
 - Diriez-vous que la proximité fait partie de l'identité de votre PME ? Ou même de vos valeurs ?

- **Proximité géographique et d'accès**

- La PME présente-t-elle une forme de proximité géographique avec ses clients ? (zone de chalandise active, vitrine attractive...)
- Est-il facile d'accéder à votre PME géographiquement ?
- Est-il facile d'accéder à vos produits ou services ? (commerce physique ou site de vente en ligne, e-commerce ?)
- Est-il facile d'accéder aux informations concernant votre entreprise (site web clair, utilisation des réseaux sociaux ?)

- **La relation client**

- Comment qualifieriez-vous la relation que vous avez avec vos clients ?
- Quels tons utilisez-vous avec vos clients et dans votre communication ? (Formel, sérieux, informel, humoristique, chaleureux, transparent...)
- Quels moyens utilisez-vous pour communiquer à vos clients et avec vos clients ? (forum, blog, réseaux sociaux, catalogues, brochures, emails...)
- Quelles sont les valeurs que votre entreprise cherche à mettre en avant ? (savoir-faire, partage, émotions, culture, respect du produit...)
- Diriez-vous que votre clientèle partage les valeurs de votre entreprise ?
- La confiance est-elle un point essentiel dans votre relation-client ?
- Faites-vous appel à vos clients lors du développement d'un produit ou service ? Les consultez-vous ?

Conclusion : Qu'est-ce qui permettrait, selon vous, d'améliorer l'efficacité de la fonction marketing dans votre PME ?

ANNEXE 2

Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé avec Emmanuel PREVEL

Entreprise : Charcuterie de la Thur

Date : 20 avril 2020

Durée : 50 minutes

C : Tout d'abord je vous remercie de prendre du temps pour répondre à mes questions. Comme je vous l'ai écrit dans mon mail, je suis en train d'écrire un mémoire sur le marketing de proximité au sein de PME. La proximité est une caractéristique fondamentale des PME alors que la fonction marketing est plutôt rarement maîtrisée dans ces PME.

E. P. : Souvent pour des questions de moyen.

C : Oui exactement, et c'est ce dont on va parler dans cet entretien. Je vais commencer par vous demander de vous présenter et de présenter l'activité de Charcuterie de la Thur si vous le voulez bien.

E. P. : Oui alors Charcuterie de la Thur est un groupe, j'ai une unité à Bitschwiller-les-Thann de 28 personnes dédiée à la société Charcuterie, et une deuxième unité à Cernay qui s'appelle Traiteur de la Thur. Ce sont des produits de charcuterie pâtissière, tout ce qui est produits en croûte, destinés à la grande distribution, mais c'est aussi une activité événementielle, adressée aux particuliers et aux entreprises. Et l'activité majoritaire reste semi-industrielle vers la GMS. Aujourd'hui, à 90%, nos clients sont les enseignes de grande distribution, ou grossistes de type Métro que je cite parce que c'est un des plus connus, vers les restaurateurs. Donc une activité très peu tournée vers le particulier. Aujourd'hui on compte en tout 40 personnes. C'est une entreprise que j'ai reprise en 2010, en tant qu'ancien salarié. On est deux actionnaires, moi-même et Francis Grunenwald, qui lui est plus en charge de la partie production, et moi de la gestion, gestion de production, partie commerciale, partie administrative, ressources humaines. Plusieurs casquettes et quand il faut on donne un coup de main sur la partie traiteur. C'est une activité que l'on fait évoluer. Depuis la reprise on a eu une forte progression, près de 30% et de 50% sur l'activité traiteur, en raison et en lien avec votre sujet. La première des choses que j'ai faite c'est de revoir le logo, je me suis beaucoup attaché à la communication du savoir-faire. En fait mon regard sur l'identité artisanale c'était que c'est vraiment un très beau savoir-faire, un très beau produit mais qu'on avait du mal à le mettre en avant. Donc je m'efforce depuis 2010 à communiquer avec mes petits moyens. Donc aujourd'hui c'est un peu plus de 7 millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2019 j'ai fait le pas de prendre un commercial, pour moi justement me reconcentrer en interne.

C : Très bien. Donc il n'y a pas vraiment de fonction marketing à proprement parler si j'ai bien compris.

E. P. : Pas du tout. Alors, la recherche et le développement c'est aussi une de mes casquettes. Disons que je suis bien entouré dans le sens où je vais vraiment créer du lien avec des chambres de commerce, l'ARIA Alsace (Association Régionale des Industries Alimentaires), ce sont des gens, des associations et des industriels du Grand Est... Voilà, j'essaie de m'intéresser, je participe beaucoup... J'ai fait, par le biais de formations, des diagnostics de la région. Je suis aussi administrateur dans une association qui s'appelle GEBOSSE, alors c'est un groupement d'employeurs et on propose du temps partagé. On a 40 salariés. Plusieurs entreprises vont chercher quelques heures avec des personnes, en marketing par exemple, et ça répond bien aux petites entreprises qui n'ont pas le temps et le budget pour intégrer une personne en marketing ou en communication. Et puis après je travaille avec des agences, une des agences avec laquelle je travail est l'agence SKERZO, qui eux vont m'aider à positionner le logo, à ce qu'il y ait vraiment quelque chose en communication. L'idée, je ne sais pas si vous connaissez le logo, mon constat à la reprise, après avoir fait une veille commerciale, je m'étais rendu compte que tous les charcutiers en Alsace ont une petite maison et l'alsacienne. Une identité forte en Alsace. Et je voulais un peu essayer de rajeunir et surtout je voulais montrer une différenciation. C'est pour ça que j'ai plutôt opté pour un logo avec des codes couleur, sur les conseils de SKERZO justement, pour qu'il y ait une accroche visuelle différenciante.

C : Oui c'est vrai que l'image est très dynamique. Vous semblez avoir beaucoup de connaissances en marketing...

E. P. : J'y suis très sensible. Pour moi les axes de développement aujourd'hui ce n'est pas forcément vendre, ça n'est pas le plus dur. C'est de bien communiquer et d'avoir de la valeur ajoutée. On le voit bien aujourd'hui, on est dans un monde d'image, et on a une forte histoire à raconter, on a beaucoup de choses à raconter. Aujourd'hui, quand j'arrive chez un client et que je commence à débiter tous nos points forts, etc, ce n'est pas évident. Donc l'année dernière j'ai fait appel à une structure qui s'appelle « Le bras droit du dirigeant » pour justement travailler sur le discours commercial. Donc pendant une semaine j'ai travaillé sur le discours commercial, avant l'intégration du commercial. Il y a eu la création du site aussi, malheureusement qui est un peu à l'abandon. J'essaie un peu de réseauter, Facebook, LinkedIn, mais aujourd'hui ça s'arrête là. Ce n'est pas suffisant, mais après c'est vrai que c'est une question de moyens. J'ai pour projet de faire de la vidéo, parce que je pense que la vidéo aujourd'hui c'est vraiment l'essentiel. Qu'est-ce que j'ai oublié dans la présentation qui pourrait vous manquer ?

C : Votre vision du marketing dans l'entreprise, est-ce qu'elle a été comprise par vos salariés et vos collègues ?

E. P. : Ce n'est pas toujours évident, je me bagarre toujours un petit peu quand je fais des visites d'entreprises, des choses comme ça. Je m'inscris à des concours, pour essayer de valoriser leur

travail, pour leur faire comprendre que c'est important. On a eu plusieurs médailles, la dernière en date c'est le concours national de l'agriculture sur la Knack. On a eu une médaille d'argent, c'est bien sûr pour valoriser leur travail derrière, pour leur dire toute l'importance. Ils voient les effets, dès qu'on a une médaille on triple les ventes. Mais effectivement en interne ce n'est pas toujours évident. Ils n'ont pas forcément cette prise de hauteur même s'ils voient que tout ce que j'ai pu mettre en place jusqu'à présent fonctionne. Mais bon après ce n'est pas... j'ai un public d'opérateurs ou de bouchers-charcutiers...

C : Oui ça n'est pas forcément dans leurs habitudes...

E. P. : Non.

C : Et vous évoquiez le budget aussi, qui est un frein à la démarche marketing. Le temps aussi j'imagine ?

E. P. : Oui le temps et le budget. Alors nous on est producteurs et transformateurs de produits issus de la filière Bleu Blanc Cœur. Donc là aussi c'est toute une logique du bon sens environnemental. C'est des porcs où on veille au bien-être, au respect de l'alimentation des animaux, parce que lorsque les animaux sont bien nourris, les hommes se portent mieux. Et puis là je suis en train de mener un projet, de créer une filière 100% Alsace, avec des éleveurs du Haut-Rhin pour justement ramener du bon sens dans l'entreprise, justement auprès des salariés. Dire qu'il y a du sens, essayer d'être en autonomie sur le territoire. L'an dernier j'ai créé une nouvelle marque, un nouveau logo, que je n'ai pas encore commercialisé, que je n'ai pas encore réussi à développer, parce que je n'ai pas encore réussi à tisser des partenariats avec les éleveurs mais voilà, le prochain projet c'est ça. C'est vraiment de communiquer sur une gamme de produits 100% Alsace.

C : Oui je comprends bien. Et pour ce qui est de Bleu Blanc Cœur, alors je ne connais vraiment le fonctionnement de cet organisme, mais est-ce qu'eux vous mettent à disposition des outils de communication par exemple ?

E. P. : Absolument. C'est une association, créée en 2000, des chercheurs en agro-alimentaire l'ont mis en place car ils se sont rendus compte qu'à travers l'alimentation, en favorisant l'alimentation des animaux il y avait vraiment un gain pour l'humain. Il y a vraiment un socle scientifique. C'est ce qui m'intéresse moi dans la démarche parce qu'aujourd'hui, dans des démarches comme le bio ou autre, il n'y a pas forcément d'obligation de résultat. Là dans la démarche Bleu Blanc Cœur on a l'obligation de faire les analyses physico-chimiques des produits, trois fois par an, pour démontrer qu'il y a effectivement un apport nutritionnel qui est beaucoup plus élevé que la normale. Donc il y a un déclaratif, on déclare ce qu'on achète, ce qu'on vend, il y a un socle scientifique et il y a vraiment de la transparence. C'est ça les fondamentaux de l'association qui me conviennent. Donc effectivement, il y a de la PLV. On est présents sur le Salon de l'Agriculture, sur le stand, on est vraiment assistés. Après c'est moi qui commercialise. Nous c'est les produits, eux c'est juste les supports.

C : Oui c'est sûr. Concernant le Salon de l'Agriculture, vous y allez pour créer du lien ?

E. P. : Moi j'informe mes clients que j'y suis sur deux jours sur le stand et je les ai invités à venir. Je suis en train de voir, j'aimerais bien intégrer l'année prochaine le stand Alsace par exemple. Mais bon après ça prend un petit peu de temps, mais maintenant que j'ai eu une médaille, que je vais rencontrer le Président de région, normalement au mois de juillet, je vais essayer de voir, en fonction de l'emplacement... C'est toujours pareil, je ne peux pas me permettre de payer un emplacement. Si j'arrive à avoir, par la région qui me propose un emplacement, voilà...

C : Oui c'est sûr que les salons sont souvent très chers...

E. P. : Oui les salons c'est toujours très cher. Et comme je travaille essentiellement en région, c'est difficile. On est essentiellement sur la région Est. La réflexion aujourd'hui c'est que je pense faire appel à des agences pour créer des catalogues produit. Mon regard sur la partie commerciale c'est qu'avant, il y a quelques années, on distribuait des tarifs... Aujourd'hui on a besoin d'un support visuel, donc ça c'est aussi un point que j'aimerais bien faire mais bon c'est toujours pareil, à 35€ la photo de produit en agence, plus la création du catalogue. Là on est dans un contexte, dans l'agro-alimentaire depuis fin 2018, qui est très compliqué, il y a des problèmes de matières premières etc. donc ça n'est pas très propice actuellement. Donc là on est obligés de contraindre les budgets et forcément les premiers budgets sur lesquels on serre c'est ceux-là.

C : Oui je comprends. Par rapport à votre commercial, que vous avez embauché il y a quelque temps, est-ce qu'il a à peu près la même vision que vous en ce qui concerne la démarche marketing ?

E. P. : Absolument. Il y a eu un temps d'intégration, je lui ai donné une feuille de route, des objectifs, un discours commercial, des éléments, des outils aussi. Moi je travaille beaucoup sur les objections, donc j'ai vraiment réfléchi à toutes les objections, c'est-à-dire à toutes les questions qu'on peut nous poser en magasin, pour qu'on ait tous la même réponse, qu'il y ait une cohérence et qu'il y ait une cohésion commerciale. J'ai essayé de cadrer son discours, pour qu'il ait déjà plus de facilité à s'intégrer dans l'entreprise, pour que ça le rassure, pour moi maîtriser son discours, parce que je ne peux pas lâcher quelqu'un dans la nature comme ça. Et globalement ça fonctionne, oui, il a tout à fait cette vision je dirais. Parce qu'au-delà d'être commercial, je l'ai intégré comme responsable développement. C'est-à-dire qu'il est aussi en charge de la phase de réflexion, de l'emballage etc.

C : Et donc il opère sur le Grand Est majoritairement c'est ça ?

E. P. : Oui, oui.

C : Est-ce que vous pensez que ce serait intéressant d'avoir d'autres commerciaux en France, si le budget vous le permettait ?

E. P. : A ce jour, je l'ai intégré au mois de juillet 2019, j'ai un bilan qui n'est pas très positif sur son activité. Puisque je n'ai pas forcément de retour, j'essaye de structurer, mais avec la crise inédite qu'on est en train de traverser je ne sais même pas si je vais pouvoir le maintenir dans les effectifs, pour tout vous dire. Parce que ça va aussi être dans les postes ou pareil... qu'est-ce qui va se passer après ? L'après économique malheureusement, là on est vraiment dans l'incertitude.

C : Oui on ne peut qu'espérer que les gens vont se retourner vers les productions françaises mais on ne sait pas trop à quoi s'attendre.

E. P. : Malheureusement non, et il va y avoir un impératif, ça va être la rentabilité. Pérenniser, donc peut-être faire une pause, tant pis, me séparer de l'équipe commerciale pendant peut-être encore un an. C'est un peu nouveau pour moi, parce que je n'avais jamais personne en interne, donc la structure extérieure qui m'a conseillé me disais « En six mois c'est bon... », là ça fait un an et il couvre pas du tout les frais. D'autres me disent il faut minimum deux ans... ce n'est pas évident.

C : En ce qui concerne la proximité, qu'est-ce que vous pensez de la proximité ? Qu'est-ce que ça vous évoque ?

E. P. : Et bien je l'ai un peu évoqué avant, pour moi la proximité est importante, pour moi c'est pour répondre aux enjeux de demain. Au-delà de l'aspect nutritionnel, le bio etc, je pense que les démarches de proximité et de bon sens sont vraiment... Moi je vois ce qu'il se passe en Italie où il y a beaucoup plus de ce qu'on appelle les marchés zéro kilomètre, vraiment il y a beaucoup plus de marchés de proximité. Et les tissus économiques de notre territoire ont vraiment un besoin de plus de proximité. Parce que là encore, en prenant du recul, si on veut sauvegarder notre agriculture, sauvegarder nos sols, parce qu'aujourd'hui les nappes phréatiques sont déjà très abimées dans le sud de l'Alsace, il faut refavoriser les cultures, et arrêter les monocultures, enfin voilà. Effectivement, je suis transformateur, fabricant de charcuterie et je pense qu'on a tous notre responsabilité par rapport à tout ça. Et si on arrivait à faire une filière de proximité avec les éleveurs qui font leur alimentation pour leurs animaux etc, revenir à une agriculture plus simple, au lieu de faire venir du tourteau de soja d'Amérique, aujourd'hui c'est le cas, ou alors dans l'Union Européenne, que le porc fasse 4000 kilomètres avant d'arriver dans l'assiette. C'est une des solutions économiques pour moi la proximité. Pour rassurer le consommateur. Pour éviter peut-être, avec tout ce qui se passe, peut-être pour éviter des contaminations, voilà, beaucoup de choses. Et sauvegarder les emplois.

C : Oui bien sûr. Et est-ce que le fait d'être dans la vallée de Thann c'est un facteur important pour vous, dans votre vision de la proximité ?

E. P. : C'est une vallée effectivement. Moi j'ai pensé à déménager, et puis aujourd'hui, j'ai plus une vision... je ne crois pas au modèle industriel. Je souhaite plutôt maintenir une activité, avec du bon sens, peut-être faire moins, avec moins de monde, mais vraiment qu'il y ait du sens. Être

fidèle à mes valeurs, et pas forcément vouloir, voilà... J'ai des exemples, vous savez ça fait 30 ans que je suis dans la charcuterie, j'ai une bonne dizaine d'exemples à donner sur des gens qui ont voulu grossir, dans le modèle industriel et puis un jour... Je pense qu'il ne faut jamais perdre de vue, moi j'ai un ADN d'artisan et je souhaite le maintenir. La qualité, et c'est un peu notre secret aujourd'hui, c'est une progression permanente depuis 10 ans, c'est une constance, une régularité, un discours sincère, un partenariat quoi. J'ai perdu un client en 10 ans, parce qu'il y a un discours et qu'il n'y a pas simplement des arguments marketing et que derrière il y a une réalité, une honnêteté dans le travail et dans le service.

C : Oui évidemment. Pour parler un peu de vos clients ou même de vos partenaires, avec qui vous avez des liens, le ton que vous adoptez est-il plutôt formel ou est-ce que vous cherchez justement à ce qu'il soit plutôt chaleureux, convivial et proche ?

E. P. : Moi je suis plutôt chaleureux en général donc je me sens soutenu, donc voilà, j'essaye de rester le plus accessible, le plus simple, et puis effectivement, je suis assez proche de l'ADIRA, donc des organismes, et là j'ai le retour sur la crise, j'ai de nombreux appels. J'ai eu l'appel de Jean Rottner (Président du Conseil Régional du Grand Est), j'ai eu l'appel de la majorité des élus, donc ça fait plaisir.

C : Et donc j'imagine que la confiance est très présente dans vos relations.

E. P. : Absolument. Et je vois, j'ai eu des retours sur des choix, pour me faciliter des investissements, donc il y a un soutien. Ils apprécient aussi ma démarche artisanale, de promouvoir et de défendre les recettes. Parce qu'on sait très bien que dans les modèles industriels, il y a eu beaucoup d'écarts, il y en a beaucoup qui modifient les recettes. C'est quand même une société qui a été créée en 1921, au centre de Bitschwiller-les-Thann, qui était à l'époque les boucheries Gerber, qui a existé jusqu'en 1993. Et en 1993, début 1994, il s'est installé dans les locaux dans lesquels nous sommes et malheureusement ça a fait faillite en 1999. Et après il y a eu la reprise par mon prédécesseur qui était Hervé Etienne, puis en 2004 la construction du site de Cernay. Et la suite vous la connaissez, mon arrivée dans l'entreprise en 2007.

C : D'accord, très bien. En allant sur votre site internet, j'ai pu lire un article écrit en 2015 sur votre présence au Super U de Dannemarie. C'est important pour vous de quand même rencontrer le client final même si vous passez par des centrales d'achat et des grands distributeurs ?

E. P. : Absolument, absolument. On participe aux foires au vin etc. C'est le meilleur moyen pour moi d'expliquer ma démarche, de voilà... Puisque bien souvent, je pense, le consommateur est très attaché à la philosophie de l'entreprise. Ça parle beaucoup et donc dès que j'ai une occasion de pouvoir aller en magasin, d'échanger avec le consommateur, je pense que c'est important. Et le consommateur ne va pas forcément regarder les étiquettes. Vous voyez, nous on utilise que de la viande française, fraîche. Dans le département on est les seuls.

Certains de nos confrères n'utilisent que de la viande surgelée ou venant d'Espagne quoi. Donc déjà vous voyez on est déjà sur un grand pas. Ça fait 7 ans qu'on achète vraiment que de la viande d'origine France, la démarche de soutenir les producteurs français. Et tout ça le consommateur ne le sait pas forcément, ça ne se voit pas.

C : Oui effectivement. J'aimerais aussi parler des réseaux sociaux, car si le consommateur final est aussi important, est-ce que ce serait une bonne idée pour vous de communiquer des recettes par exemple, sur internet ?

E. P. : Absolument. Moi je pense qu'aujourd'hui je ne suis vraiment pas bon, parce que je n'ai pas le temps de m'en occuper. J'avais étudié un peu pour avoir une personne qui vient et qui s'occupe un peu du site, mais voilà, ça a été abandonné, c'est toujours des coûts. Moi je pense qu'aujourd'hui c'est très important, ou quand il y a des opérations en magasin, de le relayer sur Facebook etc, d'avoir une dynamique. Alors ça m'arrive parfois de communiquer, je le fais plus sur LinkedIn, mais on va dire qu'aujourd'hui ça n'est pas concluant. Surtout là, j'ai 30% d'effectif en moins depuis mi-mars donc voilà, je n'ai même pas eu le temps de faire de publication pour Pâques. C'est vrai que je vais aux priorités au quotidien.

C : Oui c'est vrai que c'est compliqué. J'avais encore une question. Je ne sais pas si vous avez déjà pensé à ouvrir un magasin un magasin de proximité, pour vendre sur votre site à Bitschwiller-les-Thann.

E. P. : Alors j'ai fait, il y a 10 ans, quand je travaillais en binôme avec mon prédécesseur, on avait mis en place un site qui s'appelait Traiteur Service pour proposer, sous 48 heures, la livraison de charcuterie et de kits Choucroute partout en France. Donc on avait les box isothermes, on avait tout, mais ça n'a pas démarré. Alors est-ce que c'était à l'époque trop tôt... Aujourd'hui malheureusement le temps me manque pour remettre tout ça en place, voilà. Ce que j'aimerais bien moi c'est de trouver un partenariat avec des viticulteurs, essayer d'avoir une offre un peu plus large. C'est vrai que quand vous proposez que de la charcuterie ce n'est pas évident. Et mettre en place un partenariat avec quelques acteurs, je ne sais pas, des personnes qui vendent de la confiture, je suis sûr qu'il y a plein de choses, surtout là, que ce soit au Parc de Wesserling ou ailleurs, il y a quand même pas mal d'artisans. Donc il y aurait quelque chose à faire mais là je vous avoue que je n'ai pas le temps de m'en occuper. Mais je suis convaincu qu'aujourd'hui il faut faire du e-commerce. Magasin de proximité pour l'instant ça n'est pas ma priorité, pour l'instant c'est plutôt un souci en plus, il faut une personne qui s'en occupe. J'essaye de vraiment rationaliser les choses, je souhaite vraiment faire les choses bien et ne pas m'éparpiller.

C : Oui tout à fait, je comprends bien. Et bien de mon côté je pense avoir fait le tour de mes questions, mais je suis à votre écoute si vous pensez à autre chose en rapport à la proximité.

E. P. : Oui, le problème aujourd'hui est que les filières courtes sont très mal structurées, parce que ce sont des gens très individualistes, qui n'ont pas appris à travailler collectivement, et je

pense que pour développer les produits de proximité sur le territoire, il faut qu'on apprenne à travailler collectivement. Aujourd'hui, malheureusement humainement les gens ne sont pas... et c'est ça qui pourrait rendre les filières très fortes. Il y a des beaux exemples, sur certaines régions, où il y a vraiment des choses qui sont faites, mais en Alsace ça ne marche pas. Le problème aujourd'hui c'est qu'on ne peut pas faire que de la filière courte. Pour avoir de la productivité il faut quand même avoir un minimum de volume. Ils pourraient faire plus mais à un moment donné ils ne peuvent pas être éleveurs, fabricants, commerciaux, ça n'est pas possible, ils mélangent trop de métiers et au final ça les épuise. Alors cette génération arrive à le faire mais ils le disent, après nous, ils ne savent pas s'ils vont pouvoir continuer. Et c'est pour ça que c'est important de structurer. La nouvelle génération, on apporte des choses structurées, collectives, où ils peuvent se concentrer sur l'élevage et pas être obligé de faire 70 heures par semaine. Je pense qu'il y a vraiment des choses à faire. Il faut arriver à travailler en confiance, à faire des partenariats gagnants-gagnants. Ça fait deux ans que j'essaye mais les éleveurs ont toujours peur de se faire avoir. J'ai beau leur dire, on écrit les choses, on fait des contrats.

C : Oui c'est vrai que c'est un vrai changement de façon de penser pour eux et c'est sûrement difficile de sauter le pas.

ANNEXE 3

Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé avec Amélie GIRARDIN

Entreprise : TAURUS France (SUPRA)

Date : 21 avril 2020

Durée : 42 minutes

La partie « Présentation du répondant » n'a pas été effectuée lors de l'entretien. Amélie GIRARDIN occupe le poste de chef de produit et d'acheteur dans l'entreprise SUPRA SA depuis quatre ans, spécialisée dans les appareils de chauffage électrique. En février 2020, la société SUPRA SA a été reprise par le groupe espagnol TAURUS, spécialiste de l'électroménager.

C : Comme tu le sais je fais mon mémoire sur le marketing de proximité et sur comment le marketing de proximité peut être mis en application dans les PME. Donc toute la présentation de ton poste je la connais donc si tu veux on peut passer directement au cœur du sujet. Comment est-ce que tu considères la fonction marketing chez SUPRA, est-ce qu'elle te convient telle qu'elle est actuellement ou est-ce qu'il y a des pistes d'amélioration ?

A. G. : En fait ça dépend parce que si tu veux, par gamme de produit, autant pour l'électrique une personne ça suffit, autant pour tout ce qui est biomasse, étant donné qu'on les fabrique en interne, il faut quand même qu'il y ait une collaboration avec le responsable de développement et de recherche, avec la production, le labo etc. Donc en fait je te répondrais que pour toute la partie analyse du marché, la fonction marketing se suffit à elle-même, la fonction cahier des charges et développement ça c'est en collaboration avec d'autres personnes dans la société. Donc là je te parle d'Arnaud avec sa fonction de responsable du développement, de Pascal avec ses notions un peu plus scientifiques et données, et ensuite quand même avec la fonction commerciale, et ça c'est en dernier lieu. Parce que normalement l'analyse du marché ça se suffit à soi-même, à déterminer quels produits peuvent fonctionner sur le marché mais la dernière étape c'est un peu la validation des commerciaux et ce sont eux après qui ont la main pour référencer les produits.

C : Oui donc il y a besoin à la fois d'une présence sur le terrain, de compétences techniques, etc.

A. G. : Oui en fait il y a l'analyse du marché, après il y a les compétences techniques et après il y a la validation de nos choix par le commerce. Et pour ça il faut que nous on arrive à le

vendre aux commerciaux et après qu'eux soient convaincus pour après le présenter à leurs clients.

C : Oui parce que ce sont eux, les commerciaux, qui sont en contact avec le client. Est-ce que toi c'est quelque chose qui te manque dans le fonctionnement actuel ? De ne pas vraiment connaître le client final ou même les revendeurs ?

A. G. : Oui. Normalement je suis quand même censée aller visiter les clients, mais c'est assez compliqué, justement dans les petites entreprises parce que tu es un peu multi-casquettes et tu ne peux pas non plus t'absenter. Et puis on a quand même beaucoup de clients, les clients sont différents également par région, et du coup il faudrait quand même faire une tournée nationale et ça ça prend beaucoup de temps dans une année, dans des périodes qui sont assez clés. Il faudrait que je commence à tourner en février jusqu'à pratiquement juin et c'est là où on fait du développement de produit et les achats donc c'est un peu compliqué. Par contre ce que je fais c'est que je visite quand même les centrales mais du coup seulement d'un réseau de distribution. Et le réseau professionnel c'est quelque chose que je ne connais pas du tout donc là je m'appuie vraiment sur les commerciaux.

C : Pour revenir un peu aux freins qu'il peut y avoir dans la fonction marketing chez SUPRA, est-ce que le budget pour toi c'est important et est-ce qu'il est suffisant pour l'activité qu'on fait ?

A. G. : Le budget est important. Par contre chez SUPRA on n'a jamais donné une notion de budget parce que vu la situation de l'entreprise dans le passé, grosso modo il n'y en avait pas, il fallait toujours faire au minimum. Par contre oui, avoir une notion du budget qu'on donne ça permet quand même de cadrer les choses et de définir les priorités. Aujourd'hui c'est plus « ok on fait ça », et on va voir jusqu'où il est prêt à l'accepter. Du coup le budget n'est pas suffisant, ça c'est sûr, et oui c'est un frein parce qu'il faut une notion de budget, c'est certain. Et notamment là dans la refonte des sites internet, des catalogues, le développement de produit jusqu'où on peut aller.

C : Et est-ce que tu penses que ça correspond aussi à la vision que nos collègues et directeurs de l'entreprise avaient du marketing ? Est-ce que c'est une fonction qui était prise au sérieux ?

A. G. : Alors, étant donné qu'Alberto (Alberto Morgando, dirigeant de SUPRA SA jusqu'à l'acquisition par Taurus Group) venait de la fonction marketing, c'est une fonction qu'il considérait, ce qui n'est pas forcément le cas chez tous les chefs d'entreprise, parce qu'il y en a qui sont quand même plus axés finance. Donc c'est certain que souvent quand on a un dirigeant qui est axé finance, la fonction marketing est un peu plus laissée de côté, au profit du commerce. Même si le commerce et le marketing sont assez liés. Par contre, quand tu as une PME qui est en difficulté, le premier budget qui est réduit c'est la communication, dans le service marketing et communication, ça c'est indéniable. Et tu peux le voir en ce moment, les pubs à la télé en ce moment sont beaucoup plus courtes. Ils ont tous retiré leurs pubs car ça a

un coût astronomique. Donc généralement c'est la première coupe budgétaire. Après, la fonction marketing reste quand même importante. Et à force de supprimer des chefs de produits qui ont des compétences ou un savoir-faire, ou par exemple un infographiste ou quelqu'un qui est axé communication depuis des années, c'est quand même des métiers qui sont créatifs et des personnes qui tracent une identité. C'est difficile après de la continuer, mais je trouve que le manque à gagner on le ressent plus tard, pas tout de suite mais c'est quelque chose que tu ressens 2-3 ans après. Et c'est quelque chose qu'on est en train de constater aujourd'hui en marketing parce que ça fait longtemps qu'on a plus sorti de nouveautés et voilà où on en est.

C : Oui évidemment. Et justement, pour parler de l'infographiste, comme on en a plus actuellement, même si on peut se reposer un peu sur le service marketing et communication de Taurus, est-ce que toi tu as suffisamment d'outils à ta disposition pour créer toutes les ILV ou PLV que tu veux ? Comme tu travailles sur PowerPoint, est-ce que tu penses que tu aurais besoin d'encore plus de formations par exemple ?

A. G. : Clairement je suis incapable de le faire. Oui ça passe par des formations parce que tous nos visuels sont créés sur InDesign ou Illustrator. Donc ça c'est des logiciels qui sont spécifiques et qui nécessitent une formation. Et de par mon métier ça n'est pas quelque chose que je suis censée faire et de par mes multiples casquettes je n'ai pas le temps. Du coup c'est vraiment quelque chose qui nous manque et que le repreneur doit intégrer dans son service à lui. Ou le faire en externe mais encore une fois, quand tu perds quelqu'un dans une société il faut retrouver tous ses documents, ses méthodes de travail, enfin il faut retrouver toute sa base de données. Donc ça demande aussi du temps. Et après il faut savoir aussi briefier l'agence de communication, et pour moi le métier de la communication c'est une formation à part et un métier à part entière.

C : Oui c'est un métier. Pour parler de ton rôle multi-casquettes, est-ce que c'est quelque chose que tu apprécies dans la PME, par rapport à un grand groupe où tu aurais une fonction bien précise ?

A. G. : Alors en fait j'ai déjà travaillé dans un grand groupe où j'avais justement une mission très précise et c'était très frustrant parce que tu ne peux pas sortir des barrières, donc tu vas d'un point A à un point B mais parfois tu ne connais pas vraiment le résultat, ou tu n'es pas convié à toutes les réunions parce que ça n'est plus toi qui est en charge, donc il y a un côté très frustrant. Après, dans le cadre de la PME c'est intéressant parce que là pour le coup, c'est moi qui fait l'analyse du marché, c'est moi qui détermine les besoins, qui crée un cahier des charges, qui développe le produit avec le fournisseur, de l'achat jusqu'à après la communication pour les commerciaux, et parfois jusqu'à aller les vendre en centrale, avec du coup le responsable commercial. Donc là c'est intéressant parce que tu vois vraiment la démarche de A à Z et tu vois vraiment l'aboutissement des projets. Par contre c'est un peu compliqué parce que ça nécessite quand même beaucoup de compétences. Il y a un côté frustrant parce que dans tes analyses parfois tu ne peux pas les approfondir, parce que tu es conditionné par le temps. Donc

tu fais ce qui te semble bon, mais voilà, ça n'est pas des analyses hyper précises comme tu peux retrouver dans des grandes entreprises où ils ont le temps de faire des analyses très détaillées, très précises. On est un peu plus dans le tâtonnement, dans ce qu'on pense qui est bon, mais après ça a un côté qui est très formateur et qu'on peut utiliser après dans d'autres expériences professionnelles.

C : Oui tout à fait. Tu parlais des fournisseurs aussi, toi tu as plus de relations avec les fournisseurs qu'avec les clients, alors quel ton est-ce que tu adoptes avec eux, plutôt cordial, amical, formel par exemple ?

A. G. : Alors ça va dépendre des fournisseurs, ça va dépendre de leur région géographique, de leur culture. Avec les européens je vais plutôt être cordiale mais je ne te dirais pas amicale car je n'arrive pas avec le ton amical, mais cordial et respectueux. Avec les pays asiatiques on est quand même plus dans une négociation, la discussion est beaucoup plus longue donc on reste cordial mais la relation est un peu plus formelle on va dire. Après la différence qu'il y a c'est que normalement en marketing tu développes des produits avec les fournisseurs, donc tu as la casquette de la personne qui donne du boulot et qui va créer du chiffre d'affaires. Ce qui va être intéressant pour les fournisseurs, c'est justement la personne qui va prendre la décision du lancement du produit et du nombre de lancements et le lancement que tu vas choisir va conditionner certains volumes par exemple si tu prends une entrée de gamme tu sais que tu vas faire du volume et ça va être intéressant pour le fournisseur. Par contre l'autre casquette que j'ai également c'est le côté achats-négociation, et c'est une casquette où les relations sont déjà plus tendues parce que tu leur prends de l'argent quand tu négocies. Donc en fait c'est assez difficile de jongler de l'un à l'autre, c'est pour ça que les relations ne sont pas forcément amicales mais assez fermes et cordiales. Par contre du coup c'est intéressant d'avoir la double-casquette parce que tu gagnes du temps dans ton développement de produit. Dans le sens où avant chez SUPRA, tu avais vraiment des acheteurs, à proprement parler, et vraiment des chefs de produit et quand on développait un produit, la chef de produit faisait un cahier des charges et elle mettait un fictif sur le marché qui déterminait après un prix d'achat. Et après l'acheteuse déterminait un prix d'achat en fonction de la marge etc. qu'elle doit donner à la société. Et du coup il y avait des différences, parfois l'acheteur il essayait de diminuer de 5 dollars le prix d'achat par exemple. Et du coup l'acheteuse appelait le fournisseur en direct, elle essayait de négocier et elle arrivait à négocier mais pas totalement donc après elle devait retourner chez la chef de produit, dire qu'il y a ces éléments-là qui coûtent tant, est-ce que tu le veux vraiment et en fait ça allongeait vraiment les discussions alors que par exemple moi cette décision je peux la prendre en direct. Tu vois je peux prendre la décision de réduire la longueur du cordon d'alimentation, de changer de couleur, de faire mettre une finition spécifique sur une poignée, etc. Ou un peu changer les fonctionnalités du produit. Donc le circuit est plus court et ça a ses avantages et ses inconvénients.

C : Oui, tu as plus de responsabilités et en même temps si tu veux un peu te dédouaner des décisions à prendre, sur le prix par exemple, c'est plus difficile.

A. G. : Oui alors du coup tu adoptes une autre casquette que je disais, il doit forcément y avoir un méchant dans la société. Et j'ai parfois joué cette casquette en disant que je comprenais mais que ce n'étais pas moi qui décidais etc. Tu as toujours un méchant et un gentil. Après en tant que chef de produit je passais souvent pour la gentille.

C : Et est-ce que tu penses qu'au-delà de la culture différente avec les fournisseurs asiatiques, si tu avais des fournisseurs plus proches géographiquement cela changerait le ton que tu adoptes avec eux ?

A. G. : Ah oui c'est certain, si tu peux faire des rencontres physiques plus souvent dans l'année c'est sûr que ça aide. On le voit avec les commerciaux, c'est ce qu'ils font, ils vont déjeuner souvent avec leurs clients. Nous c'est quelque chose qu'on fait une à deux fois par an. Pour les pays asiatiques, quand le budget est là, on y va une fois par an mais en encore ils n'ont pas forcément le temps de te recevoir tout le temps parce qu'ils ont aussi d'autres clients à voir, surtout pendant les périodes de salon. Mais c'est important pour le fournisseur de quand même avoir un visage sur la personne en face, et c'est ce qu'on va faire aussi avec Taurus. On va faire une tournée chez les fournisseurs pour pouvoir se présenter et c'est quelque chose qui est très important dans les relations futures. Et forcément le ton change et devient presque amical, parce que tu te vois souvent et parce que du coup tu passes plus de temps avec la personne. Téléphoner ou faire des Skypes, ça fonctionne aussi mais ce n'est pas la même chose.

C : Oui, d'accord. Je voulais aussi parler du magasin éphémère qui a eu lieu en octobre dernier à Obernai parce que c'était ton idée à l'origine, pour essayer entre autres de se rapprocher des clients locaux. Est-ce que c'est important pour toi le local dans une PME alsacienne ?

A. G. : Je pense que c'est important, surtout dans des régions comme l'Alsace, où la proximité est importante. C'est très important pour nous pour nous rapprocher du client, pouvoir discuter et leur dire « on est là », et c'est important pour eux aussi de visiter l'entreprise, de voir qu'il y a quand même un savoir-faire local, que ça emploie et ça a employé quand même beaucoup de monde, et il y a toujours des personnes qui sont là depuis des années. C'est important aussi de toujours discuter avec eux et qu'on se rende compte de leurs besoins, qui ne sont pas forcément ceux que l'on pense. Par exemple on s'est quand même rendu compte que les personnes, alors il y a plusieurs catégories de personnes mais la majorité ne regarde que le prix et que l'assortiment des designs... alors c'était du déstockage, un magasin éphémère donc forcément le prix était vecteur de cela. C'est important de faire des rencontres comme ça avec le client et faire des portes ouvertes.

C : Et d'ailleurs le magasin éphémère a eu lieu dans le showroom du site de SUPRA à Obernai. Est-ce que tu penses que c'est une bonne vitrine ce showroom ou est-ce qu'il pourrait être mis plus en avant ?

A. G. : Alors la configuration du site n'est pas bonne, puisque l'entrée de la société se fait sur les bureaux et non sur le showroom et en plus il est en contre-bas de la route donc si le

showroom donnait directement sur la route je pense que les personnes pourraient savoir d'un premier coup d'œil qu'il y a un magasin et qu'il est ouvert. Là personne ne le sait et on a fait faire une affiche mais à force de voir la même affiche les personnes ne la voient plus. Donc non, il pourrait être plus mis en avant, proche de la route ou créer une nouvelle route. Mais après on réfléchissais avec Arnaud à créer un magasin de pièces détachées à l'endroit de nos bureaux actuels, et aussi déstockage. Mais du coup il faudrait quand même qu'on repense la route et qu'on fasse une nouvelle descente par rapport à la route et que nos bureaux soient à côté du showroom. Parce que même pour nous c'est important d'être proches des produits, et de travailler proches d'eux et ne pas avoir un bureau éloigné, ça permet de rester proche des produits et entre guillemet de ne pas « les oublier ».

C : Oui c'est vrai, c'est quand même la base de notre travail. Tu parlais d'un magasin de déstockage... on a actuellement un site de déstockage et un site de vente de pièces détachées, est-ce que tu penses que ce serait une bonne idée d'avoir un site de vente en ligne de nos produits ?

A. G. : Oui en fait c'est ce que je pense depuis maintenant deux ans et c'est ce qu'on n'a pas pu faire à cause des budgets et parce qu'à l'époque, il y a cinq ans on a refait un site internet qui a coûté très cher et cette partie de marketplace n'a pas été intégrée dans notre site internet. Pour moi c'est important de ne pas avoir 36 sites internet mais un site internet qui est axé produits. Il y a des choses qui sont bien, et il y a des choses qui sont moins bien. J'ai demandé à Claire de faire un état des lieux de tout ça, mais l'idéal ce serait d'avoir un site plus axé produits et qu'on puisse, d'un premier coup d'œil, voir ce qu'on a et pour moi avoir 4 ou 5 clics avant d'atterrir sur un produit c'est beaucoup. Il faut beaucoup scroller aussi sur le site internet et l'idéal pour moi ce serait d'avoir 2-3 onglets avec la fonction panier pour ajouter des produits. Et par exemple si tu achètes un radiateur, en dessous de la page du radiateur tu peux voir les différentes pièces détachées que tu peux acheter. Il y a des sites d'électroménager qui fonctionnent comme ça et je trouve que c'est très pratique. Ça permet aussi, si tu achètes le produit de te dire « ce produit-là, cette pièce il faudrait que je l'achète », donc parfois ça donne des petits signes d'alarme. Et puis du coup tu enlèves un intermédiaire, le client, notre client revendeur. Par contre pour les pièces détachées et le déstockage ce sont des choses qui peuvent se faire facilement, par contre là où j'irais plus loin c'est vendre des produits électriques directement sur le site. Par contre là il faut y réfléchir parce que soit tu mets le même positionnement prix, par contre on sait que sur certains produits on est quand même dans le haut du marché et généralement la vente sur internet c'est pour attirer sur les prix... Du coup pour moi il faut essayer de réfléchir à une gamme pour internet spéciale SUPRA.

C : Oui pour ne pas non plus faire de concurrence à nos revendeurs.

A. G. : Oui c'est ça. Après pour les poêles à bois c'est un peu plus complexe parce que là on est sur des produits qui pour moi ne sont pas vendables sur site internet. C'est des produits qui sont quand même techniques et qui nécessitent un installateur ou un technicien. Après c'est un

marché qui progresse, du 11% par an sur la vente directe de poêle. Mais là ce qui est important c'est déjà d'être déjà peu cher, et là sur internet tu as le comparatif des prix, et c'est d'avoir une super bonne qualité parce que sur internet tu as la notion des rankings, enfin le système de notations, et si du coup tu as une qualité qui est médiocre ça va nuire à ton image de marque et ça va tuer ton produit. Donc il faut aussi mettre des produits qui sont d'une hyper bonne qualité, à des prix pas chers, parce que sur la biomasse tu as quand même beaucoup d'acteurs des pays de l'Est qui rentrent sur le marché français et qui cassent les prix.

C : Oui c'est vrai. Très bien. Pour parler un petit peu des réseaux sociaux, SUPRA et Richard Le Droff sont présents sur Facebook et Instagram. Je sais que tu n'es pas forcément en charge de la communication, mais est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur la stratégie de communication adoptée sur les réseaux sociaux ?

A. G. : Oui, alors en fait je pense que c'est plus facile de faire de la communication sur Instagram et sur Facebook, soit avec des marques qui sont fortes, soit avec des personnes qui ont LA bonne idée, et des produits qui intéressent beaucoup les gens. Le poêle à bois c'est quand même un peu plus compliqué de communiquer dessus parce qu'il y a peu de personnes qui ont envie de suivre une page de poêles à bois. Donc déjà c'est compliqué, c'est tout une stratégie de communication. Pour moi Instagram et Facebook ne sont pas les canaux de communication les plus adéquats. Pour moi il faut toucher des réseaux de professionnels, c'est des magazines d'installateurs, un réseau professionnel comme LinkedIn, communiquer dessus parce que tous les acteurs y sont et il y a quand même un vaste réseau. Mais après Instagram et Facebook sont plus pour le client final et je trouve que c'est dur d'être une marque proche du consommateur nous on ne le connaît pas ce client-là. Et il faudrait plutôt que nos revendeurs parlent de nous, qu'on les pousse à nous suivre sur les réseaux. Mais pour l'instant on n'a pas une communication très alléchante.

C : Oui et ça c'est peut-être en partie dû au fait qu'on n'a pas vraiment de personne avec beaucoup d'expérience en charge de la communication. On a Claire mais elle n'est là que depuis un an, en alternance.

A. G. : Oui, avant on avait quelqu'un qui était bien en communication mais elle est partie il y a 4 ans. Elle avait commencé et faisait beaucoup de newsletter, et des systèmes de blogs sur du coup des petites astuces, des fois des astuces déco, plutôt qu'à chaque fois la flamme, le feu etc. Les gens aiment bien le côté astuces, je ne sais pas, des recettes avec ton feu de bois, comment réutiliser les cendres, mais moins un côté technique et plus un côté très attrayant.

C : Par rapport à la communication encore une fois, quelles sont pour toi les valeurs que SUPRA essaye de mettre en avant ?

A. G. : Le made in France, c'est important parce qu'il y a de moins en moins d'acteurs français. Et on sait qu'il y a cette tendance de vouloir consommer local et français. Et on espère que ça va être la prochaine tendance dans les prochaines années. Le made in France ça c'est certain,

mais aussi le savoir-faire de la métallurgie, ça c'est quelque chose qu'on doit un peu plus accentuer et là on a plus beaucoup de poêles en acier dans nos gammes donc l'idée c'est de continuer à développer ces produits là et de vraiment devenir un acteur de l'acier en France. Être connu. Après la famille, on essaye d'être proche du client. Et là c'est important qu'une famille puisse s'identifier et se projeter dans un achat, parce que SUPRA est une marque pour les primo-accédants, des familles, assez jeunes, des communications colorées, avec des images d'ambiance qui font à la fois rêver et qui sont accessibles à tous. C'est important aussi pour nos clients de savoir qu'on est disponibles, donc là le service clients c'est important qu'il puisse être joignable, accessible et qu'il réponde efficacement aux questions des clients. C'est important d'avoir un SAV qui puisse donner des pièces détachées sans problème, pendant plusieurs années, c'est rassurant pour les personnes.

C : Et donc en ce sens-là, la transparence et la confiance auprès des clients c'est quelque chose qui te tient à cœur aussi ?

A. G. : Oui, parce que sans confiance et si tu n'es pas transparent ça va se savoir et ça va nuire à la société donc c'est important d'avoir une relation de confiance avec client pour qu'il puisse continuer à commander les produits.

C : D'accord, très bien. Comme on parlait avant de proximité, est-ce que tu pourrais me donner une définition de la proximité, ce que ça t'évoque, simplement.

A. G. : Pour moi la proximité c'est d'abord avec le client, de toujours garder un contact avec lui. Ça peut être géographiquement lointain parce qu'on a des canaux de communication qui nous le permettent, c'est-à-dire le téléphone, les emails ou la visio-conférence, qui permettent d'entendre la voix et de voir la personne. Mais après comme on l'a dit avant la notion de proximité c'est aussi géographique, pour nous permettre d'établir des liens physiques et de pouvoir rencontrer les personnes régulièrement. Et on le voit, c'est assez compliqué de travailler avec des fournisseurs asiatiques qui sont loin géographiquement parce qu'il y a des délais, c'est très long. L'idéal ce serait d'avoir les pays asiatiques avec un savoir-faire français, qui se fabrique en France, pour qu'on puisse rencontrer tout le monde tout le temps.

C : Oui c'est sûr, très bien, merci. Et bien pour conclure, est-ce qu'il y a quelque chose qui te tiens à cœur pour les prochains temps, pour le futur de SUPRA et de Taurus ?

A. G. : Je pense que cette acquisition va permettre de donner un nouveau souffle, ça a permis de faire table rase et de faire face à nos points faibles et nos points forts dans le sens où avant on connaissait nos points faibles mais on les niait un peu. Là concrètement j'ai fait des croix, comme il n'y a plus beaucoup de personnes dans la société, si tu veux, c'est un peu plus facile de faire des croix sur des fournisseurs. C'est facile de supprimer des produits, de se dire que cette année, on ne peut pas se permettre de perdre du chiffre d'affaires mais on peut repartir sur des bonnes bases. On sait qu'on a des trous dans les gammes mais ça permet de repartir de zéro et c'est un groupe qui est top financièrement, donc acheter des produits ne sera pas un problème,

il faut juste maintenant qu'on soit forts dans l'analyse de marché et qu'on puisse placer les bons produits au bon prix. J'espère que du coup on va redevenir un acteur fort et de référence sur le marché français, voir européen.

ANNEXE 4

Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé avec Fabrice JUPILLE

Entreprise : Api Services Hôteliers

Date : 12 avril 2020

Durée : 55 minutes

C : Comme tu le sais je fais mon mémoire sur le marketing de proximité et sur comment le marketing de proximité peut être mis en application dans les PME.

F. J. : Oui alors je trouve que l'on fait un marketing national, de client, plus qu'un marketing de proximité.

C : Je suis d'accord, mais en fait il existe plusieurs types de proximité, et j'aimerais d'ailleurs connaître ton avis sur ce qu'est la proximité. La proximité n'est pas forcément uniquement une proximité géographique. Est-ce que tu peux d'abord te présenter ?

F. J. : Je m'appelle Fabrice Jupille, je suis directeur de Api Services Hôteliers. C'est une entreprise qui applique la convention collective des entreprises de propreté mais on est une entreprise de propreté un peu différente de ce qu'on peut voir en France puisqu'on fait partie du groupe Api Restauration, dont le premier métier est la restauration collective, en entreprise, en scolaire, en santé et en long séjour. Le long séjour c'est tout ce qui regroupe les maisons de retraite et le handicap. Et donc l'objectif du groupe Api c'était d'avoir, en interne, une solution pour gérer le métier d'ASH chez ses clients. Le métier d'ASH c'est des prestations de bionettoyage, du nettoyage protocolisé en maisons de retraite, cliniques, hôpitaux, soins de suite, rééducation, ce qu'on appelle le long séjour, et également en établissement scolaire. Pourquoi gérer ça en interne ? Parce que c'est plus simple de gérer ça en interne, sans guerre de marge, de responsabilités, de hiérarchie, et ASH ne s'adresse qu'aux clients Api Restauration. C'est une sorte de proximité qu'on veut avoir avec nos clients Api, on veut leur proposer une solution bionettoyage et services hôteliers propre au groupe. Ne pas sous-traiter comme ça a pu être le cas avant mon arrivée dans le groupe Api. Après, le métier reste assez technique, c'est-à-dire qu'il faut élaborer des protocoles, vérifiés par des laboratoires indépendants, qui peuvent être l'institut Pasteur, AgroBio, c'est avec AgroBio qu'on travaille. Et ensuite ça nécessite qu'on mette en place une équipe de spécialistes pour répondre aux attentes de nos clients, c'est-à-dire des responsables de secteurs, un formateur hygiéniste qui répond au métier qui est attendu par nos clients. Ça c'est dans les grandes lignes ASH, on a créé ça en 2013.

C : Et donc ton poste en particulier c'est de gérer cette entreprise.

F. J. : Oui, alors en fait, je suis arrivé dans le groupe en 2011, on a essayé de gérer ça pendant 2-3 ans avec les ressources internes du groupe Api Restauration, qui étaient vraiment marquées Restauration Collective avec des encadrants responsables de secteurs, cuisiniers de métier. Et on s'est rendu compte que ça ne fonctionnait pas car ça ne répondait pas aux attentes, et des salariés en termes d'accompagnement, de formation, de suivi, et surtout des clients, puisque les clients ne s'y retrouvaient pas. Donc on a décidé en 2013 de créer ASH, donc c'est moi qui ai proposé le nom à Damien Debosque, le directeur général du groupe Api, parce que ASH est un jeu de mot avec le métier d'ASH Agent de Service Hospitalier, dont on entend parler dans les hôpitaux et les maisons de retraite. Et au tout début d'ASH en 2013, on n'était pas nombreux, j'avais une assistante, à temps partiel et puis j'étais tout seul, avec un responsable de secteur. Et puis après, au fur et à mesure des ouvertures de site qu'on a pu avoir, j'ai fait grossir l'équipe. Donc au début j'ai tout fait, j'ai élaboré les plaquettes commerciales, les offres commerciales, les outils de chiffrage, les outils d'organisation des sites (fiches de postes, planning), outils de traçabilité etc. Et puis aujourd'hui, 7 ans après, on a 4 chefs de secteur spécialisés, un formateur hygiéniste, une assistante, et maintenant une responsable du développement.

C : D'accord donc environ 7-8 personnes ?

F. J. : Alors, il y a 8 personnes au niveau de l'encadrement, de l'agence, de la direction, et sur les sites on a à peu près une quarantaine d'encadrants sur site, que l'on appelle des gouvernantes ou des chefs d'équipe. Et on doit être à environ 170 employés total. On est présent à peu près sur toute la France, essentiellement sur le nord de la Loire pour le moment, la région Rhône Alpes, Dauphiné, Bourgogne, l'Alsace, le Nord de la France, donc les Hauts de France, la Champagne Ardenne. Et un petit peu dans l'Ouest et en Normandie.

C : Donc c'est quand même une entreprise au niveau national.

F. J. : Oui, avec environ 70% du chiffre en santé et long séjour, et 30% en scolaire.

C : D'accord. Par rapport aux chiffres justement, et si on peut parler un petit peu plus de la fonction marketing dans l'entreprise ASH, est-ce qu'il y a un budget qui est alloué aux dépenses de marketing et de communication ?

F. J. : Alors, pas un budget spécifique. Comme dans tous les groupes, en tous cas de ce que je connais, les entités du groupe payent des frais de siège, ou des frais de GIE, Groupement d'Intérêt Economique. Les frais de siège c'est un pourcentage du chiffre d'affaires qui est réalisé par ASH et qui est ensuite sert à utiliser les métiers supports, il n'y a pas que le marketing, il y a aussi la finance, le contrôle de gestion, le service paye, le service RH, qui est important pour nous puisqu'on gère de l'humain. Il y a effectivement aussi un service marketing, les bureaux d'étude, la comptabilité générale, la direction générale du groupe etc. Donc on n'a pas de budget alloué mais par contre on paye une partie de notre chiffre d'affaires au groupe pour ça.

C : Et donc au début tu te chargeais essentiellement toi-même de faire des briefs, des brochures, etc. et maintenant ?

F. J. : Voilà alors au début je me chargeais de ça et maintenant on a essayé, quand tu as un peu plus de temps tu professionnalisés un peu plus tes outils, de faire appel au service interne qu'est CréApi, un service marketing où il y a beaucoup de créatifs. Avec mes équipes, on valide du contenu, par rapport aux attentes de nos clients qui sont différentes, puisque les attentes d'un client en maison de retraite ne sont pas du tout les mêmes qu'un client en scolaire. Donc on fait une sorte de brainstorming interne à l'équipe, qu'est-ce qu'il faut apporter à nos clients, comment on doit le présenter, on mouline tout ça et on le propose au service marketing qui le met en page, qui le met en ligne sur notre site internet qu'on a créé il y a quelques années, et puis qui le spécialise par métier. Parce qu'il faut un marketing qui s'adresse au client utilisateur, c'est-à-dire le premier niveau de client, le directeur de la maison de retraite, mais aussi aux utilisateurs de la maison de retraite, les résidents et surtout leurs familles.

C : D'accord, donc en cela on peut dire que vous faites à la fois du BtoB et du BtoC, avec un client final qui est très important.

F. J. : Oui c'est le plus important, et le plus important pour nos clients utilisateurs car on doit apporter du plus et du différenciant aux familles des résidents, aux parents d'élèves quand c'est du scolaire, aux parents d'enfants handicapés quand ils sont en instituts. Donc il faut leur apporter ça. Ça passe par des plaquettes commerciales, pour faire connaître ASH et le groupe Api Restauration, pour faire connaître les points différenciants, en restant synthétique. Ce sont des éléments qu'on reprend ensuite dans nos offres commerciales. Une offre commerciale pour nous c'est un cahier des charges : ce qu'on fait, ce qu'on ne fait pas, comment on le fait, combien de fois on le fait, comment on s'auto-contrôle, et ça ça fait partie des outils marketing aussi. Et il y a même un troisième niveau : les outils de reporting et de suivi qualité. Pour ceux-là, on n'est pas passé par notre service de marketing interne, on est passés par un prestataire extérieur dans le digital, qui est situé à Annecy, une société qui s'appelle Elfinfo, à qui j'ai donné un cahier des charges qui est un peu différent de nos offres, pour qu'on crée des outils sur tablette, pour connecter nos chariots pour permettre à nos agents de faire un reporting facile et rapide de la prestation, par exemple est-ce que c'est bien nettoyé, des prises de température quand on sert les repas. Tout est synthétisé, pour l'instant c'est en test, mais c'est un autre niveau pour moi de marketing puisque ça permet de communiquer par backoffice, ou un intranet ou extranet, de donner un lien à notre client pour qu'il voit où on en est dans le contrôle de la qualité.

C : Et puis en même temps ça vous permet de vous améliorer après et de trouver des points de faiblesse quand il y en a.

F. J. : C'est ça, et puis de faire du management aussi car tout doit être fait suivant la bonne pratique, il faut respecter la marche à suivre du protocole et que tous les agents la connaissent. Donc ça sert à gérer ça aussi. Après, comme on est sur des clients qui fonctionnent par

fédération, par convention collective, par groupement, on intervient aussi sur des salons où on spécialise plus notre marketing direct. Ou quand on envoie des mailings pour rencontrer les clients, on spécialise ça par métier. Un directeur de clinique n'a pas les mêmes attentes qu'un directeur d'EHPAD.

C : Oui, vous adaptez votre marketing et votre communication à votre cible. Est-ce que tu dirais que la fonction marketing est importante et prise au sérieux chez ASH ?

F. J. : En toute modestie, ça n'est pas moi qui le dit mais... par rapport à la taille de l'entreprise, 40 sites seulement, on a un niveau de communication, d'outils, de sites internet, d'outils de contrôle, sur tablettes, plaquettes commerciales etc qui est assez élevé par rapport aux autres entreprises de propreté classiques qui bien sûr elles ne s'adressent pas du tout à notre typologie de clients. Quelqu'un qui va faire du nettoyage classique d'un supermarché se fiche un peu d'avoir une super plaquette, des supers outils de contrôle, il veut que ce soit propre. Nous on se doit de communiquer avec nos clients et avec les utilisateurs de nos clients. Donc on n'est quand même pas mauvais, le marketing prend plus d'importance aujourd'hui qu'en 2013 quand on a créé l'entreprise, parce qu'on est jugés là-dessus quand on fait des offres commerciales on n'est pas les seuls à répondre, malheureusement, on est des fois 5-6 voire 10 prestataires. On est jugés sur notre marketing, sur nos offres commerciales, sur nos points différenciants, ça c'est le premier niveau, et après quand on est sur site, quand on a récupéré le client, il faut montrer qu'on est encore différenciant et qu'on respecte nos engagements.

C : Donc finalement il n'y a pas vraiment de freins à la démarche marketing, au niveau budgétaire ou au niveau des moyens ?

F. J. : Oui, après rien n'est gratuit. Les outils de tablette représentent un investissement donc derrière il faut le prévoir en amortissement matériel sur les ouvertures de sites futures car il y a un coût de location de logiciel, un coût de maintenance, du temps de formation à passer avec les agents. Mais c'est important d'être à la pointe de la technologie, alors on n'est pas les meilleurs mais... pour montrer notre professionnalisme. Enfin là-dessus je ne lésine pas sur les moyens à mettre en place. Ce que je dis à mes équipes c'est qu'il vaut mieux passer du temps à expliquer ce qu'on fait à nos clients. Si on ne communique pas avec lui, et c'est encore un point à améliorer, sur comment on fait bien ce qu'on fait, alors il ne fera appel à nous que quand il y aura un souci, alors que notre travail est de rencontrer le client régulièrement pour lui montrer ce qu'on a mis en place et comment. Or ça n'est pas dans les mœurs de tout le monde, surtout dans le nettoyage, mais on est jugés là-dessus.

C : Et du coup vous avez vraiment vu une amélioration, un avant et un après la mise en place de cette démarche marketing ?

F. J. : On est dans la phase entre l'avant et l'après, actuellement. Il y a 3-4 ans je voyais mes clients seulement une fois par an pour la revalorisation tarifaire, même s'il y a des clients stratégiques que je vois plus souvent. Et j'ai dit que je ne voulais plus faire ça, parce que ça

n'est pas très commerçant, je veux pouvoir les voir, à la fois avec leur revalorisation tarifaire mais aussi ce qu'on appelle des bilans annuels d'activité ou des commissions hotellières, en montrant où on en est dans l'équipe, avec le turnover, où on est dans le contrôle qualité, où on en est dans le plan de formation. Je veux qu'on agrmente un peu tout ça, et c'est pour moi du marketing, et on est encore dans la phase où on n'est pas au top mais on ne va pas tarder à le faire chez tous nos clients une fois par an. On est dans la phase de transition.

C : D'accord, donc le besoin d'être transparent et proche de vos clients finalement.

F. J. : Il faut montrer qu'on respecte nos engagements. Parce que quand on signe des contrats, parfois à des centaines de milliers d'euros, on est jugés lors de l'appel d'offre sur les engagements qu'on prend, mais si derrière on ne les respecte pas, ça n'a pas de sens. C'est un tout. Je dis toujours que la plaquette est dans le cahier des charges, ce sont les valeurs du groupe, nos engagements, et derrière, le cahier des charges est dans le contrat et il nous sert à mettre en place nos outils de contrôle. Donc si on ne respecte pas tout ça on ne respecte plus rien.

C : Merci pour cette réponse. On va passer à une deuxième thématique qui est la proximité et le marketing de proximité. Est-ce que tu peux me dire ce que ça t'évoque ?

F. J. : Alors certes on a des clients partout en France et je ne peux pas être partout, ni nos équipes d'encadrement, mais la proximité avec nos clients se voit sur nos sites avec un responsable hôtelier, une gouvernante, qui est là tout le temps. Cette personne-là, même si on a un cahier des charges très cartésien, doit pouvoir répondre aux attentes inopinées du client, doit s'adapter : il pleut, il neige, il y a une réunion en plus ou en moins, il y a une journée portes ouvertes pour les élèves dans un établissement etc, il faut pouvoir s'adapter et pour moi c'est la proximité. Et aussi on a la chance que, comme on s'appuie sur le groupe Api Restauration, ils ont une agence dans quasiment chaque région, parfois plusieurs dans une même région, donc on s'appuie également, même si c'est un métier différent, sur la proximité de ces agences-là. Après en termes de marketing, je ne vais pas dire qu'il y a un marketing de proximité puisqu'on a plutôt un marketing par typologie de métier. Mais la proximité avec nos clients c'est vraiment nos équipes. C'est l'humain d'abord.

C : D'accord, donc être proche des clients fait quand même partie de l'identité d'ASH, c'est ce qui vous démarque de la concurrence ?

F. J. : Oui, ça nous démarque, parce qu'on a des responsables de secteur qui sont présents au moins deux fois par mois voir plus sur chacun des sites. Ils sont là pour accompagner les chefs d'équipe. Si on ne le fait pas on ne répond pas aux attentes de nos clients. Il ne faut pas oublier que quand on a une équipe qui gère tout, la préparation des repas etc, notre équipe est complètement imbriquée dans le projet de vie de l'établissement. Le projet de vie est animé par la directrice de la maison de retraite, les équipes de soignants et les ASH, qui voient le plus les résidents. Si les équipes ne font pas leur travail correctement le projet de vie ne tient plus la

route et il y a des plaintes de familles. Il faut de la proximité et du contrôle pour que ça fonctionne.

C : Très bien. Est-ce que tu peux me parler un peu des valeurs d'ASH ?

F. J. : Notre première valeur est d'être transparent sur les moyens et les résultats. Dans les prestations de bionettoyage, beaucoup d'entreprises font l'économie de l'humain. Pour donner un exemple concret, dans une maison de retraite de 80 lits, on sait qu'il faut un minimum de 10 personnes pour gérer. Si on avait plus ça serait mieux mais on n'a pas toujours cette possibilité, mais certains prestataires disent qu'avec 2-3 de moins on peut faire la prestation, travailler plus vite or ça ne fonctionne pas. J'ai travaillé dans un groupe auparavant qui avait plutôt cette stratégie-là, de faire des économies sur l'humain, et je ne voulais pas faire ça donc on s'est mis d'accord avec la direction générale du groupe pour ne pas rentrer dans ce schéma, donc quand on dit qu'on est transparent, c'est que quand on est dans une approche commerciale, dans une phase de négociation avec le client, il y a des thèmes sur lesquels on ne transigera pas, que ce soit un nombre d'heures par exemple, car on sait que ça ne sera pas réalisable. La deuxième valeur c'est qu'on s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la prestation. C'est-à-dire que j'ai un formateur hygiéniste qui durant toute la vie du contrat formera les agents aux techniques de nettoyage et les reformera etc. Pourquoi ? Parce qu'un agent, s'il est formé une seule fois au démarrage et qu'on ne s'occupe plus de lui ensuite, il adapte les protocoles et ne respecte plus les marches à suivre. Et la troisième valeur est qu'on s'engage dans une démarche de développement durable parce que c'est possible aussi en nettoyage, pour la sécurité de tous. On met en place des formations gestes et postures, des matériels ergonomiques, pour éviter de se baisser, trop, de se faire mal au dos. Et aussi dans le régime social de traitement des salariés, ce n'est pas une obligation mais on le fait, on a un régime de prévoyance dès le premier niveau employé, ce qui n'est pas le cas en restauration collective. Pour parer à des coups durs de la vie.

C : Oui, donc encore une fois l'humain qui est mis en avant. Tu as évoqué la proximité géographique d'ASH. Mais il existe aussi une proximité d'accès en marketing, qui correspond à une facilité d'accès aux informations qui concernent l'entreprise. Peux-tu me parler du site internet par exemple ?

F. J. : En fait on a un site de présentation de société mais c'est plus pour les prospects. Les clients ne l'utilisent pas, ils nous connaissent. Et après on met en place des outils de suivi qualité, appelés ASH Conformity Controls. De suivi de la prestation qui permettent aux agents de vérifier qu'on tient nos engagements. Sur trois mois, on fait un auto-contrôle sur les sites, ce sont aussi des outils sur tablettes qui permettent de faire des contrôles avec nos clients, donc on propose que les clients fassent un contrôle avec nous, et ensuite on donne accès à cet outil de reporting à notre client. Ces outils permettront aussi de communiquer quotidiennement avec l'équipe, sur des imprévus. Pour une meilleure réactivité. Donc c'est ça la proximité pour nous avec le client.

C : D'accord. Est-ce que vous donnez aussi accès aux informations sur la prestation au client final, en plus du client utilisateur ?

F. J. : Non on ne communique pas directement avec le client final. On propose à nos clients utilisateurs de leur donner des outils à leur communiquer, tels que la charte hotelière (une page synthétisant la prestation) pour expliquer aux familles ce qu'on fait et comment. On propose mais on n'impose pas car on ne souhaite pas communiquer directement aux utilisateurs finaux, on préfère que ce soit les clients utilisateurs qui le fassent, c'est leurs clients, mais on leur donne les outils pour communiquer. Par contre, on participe aux réunions avec les familles, en maisons de retraite, aux conseils de la vie sociale, pour répondre à leurs questions. Il y a des représentants des familles qui sont présents, souvent les enfants. Lorsque le client externalise cette prestation, on vient pour s'en occuper.

C : Très bien. Comment est-ce que tu qualifierais la relation que tu as avec les clients utilisateurs ?

F. J. : C'est une relation de confiance et de transparence, puisque c'est une de nos valeurs, elle est là même avant la signature du contrat. Avant de démarrer ils connaissent nos valeurs et derrière ça continue. Si on peut faire une économie on leur en parle, on ne fait pas d'économies sur leur dos, et s'il nous manque des moyens, on leur en parle aussi. Une relation de partenariat.

C : D'accord, donc plutôt une relation sérieuse, professionnelle et formelle. Cette relation client est-elle homogène, la même avec tous les clients ?

F. J. : On a la même façon de faire avec tous nos clients mais on a certains clients qui sont plus simples que d'autres, d'autres plus difficiles à gérer, avec de multiples interlocuteurs, de multiples niveaux de hiérarchie, quand c'est des grands groupes, avec pas forcément la même façon de voir les choses. Nous on essaye de tenir le cap en essayant de ne pas faire de sur-mesure parce que le client le demande, ou est influent, ou nous met une pression. Il faut gérer ça et on veut que ce soit équitable, mais il faut s'adapter.

C : Est-ce que tu penses que certains partagent plus les valeurs d'ASH ou même tes valeurs personnelles ?

F. J. : Je pense que nos valeurs sont louables et tout le monde les partage, après ce sont dans les actes et dans les faits que les clients voient que l'on tient nos engagements. Parce que dans une soutenance commerciale, tout le monde se dit le plus fort, le plus beau, celui qui respecte le plus l'environnement alors que dans les faits ça ne se vérifie pas forcément. Après, par exemple, on avait un établissement scolaire client. Pendant 3 ans on avait le même contrat, et les salariés ont été très contents d'être repris lors du changement de contrat. Ils sont passés d'un grand groupe pas très respectueux de l'humain à un groupe beaucoup plus familial comme nous, respectueux, qui a donné les moyens à ces agents de travailler. Le client avait des problèmes de budget et devait diminuer le budget consacré au nettoyage sinon ils auraient dû changer de prestataire, donc on a trouvé un partenariat avec eux, sans faire d'économies sur le dos des

salariés, on a trouvé un plan de progrès sur trois ans, avec en fonction des départs en retraite et des possibilités de transférer du personnel à mes collègues de la restauration, de diminuer la charge et de permettre de m'engager à diminuer le budget de notre client sans renier les marges et sans licencier. Et finalement, les valeurs humaines qu'on a nous étaient les mêmes que celles de notre client et on a trouvé un accord. On est à la deuxième année.

C : Oui je comprends. Tu parlais des valeurs familiales d'ASH, est-ce que tu peux nous en dire plus ?

F. J. : La famille Debosque est à la direction générale du groupe Api. Ce sont des personnes très à l'écoute de l'humain et de nos salariés et la première question que me pose notre directeur général quand on démarre un nouveau site c'est pas « est-ce que le client est content ? » c'est « est-ce que les salariés sont satisfaits et est-ce qu'on les a fait grandir ? », donc est-ce qu'on leur a donné des formations, des outils pour travailler, plus de moyens, plus de reconnaissance. Parce que si nos salariés se sentent bien, la prestation est bonne et le client est satisfait. C'est comme ça qu'on mesure la qualité d'une entreprise familiale. Et encore une fois, j'ai travaillé pour un groupe plutôt financier et dès qu'on pouvait supprimer un moyen de travail à l'humain on le faisait. Et ça pour moi ça n'était pas intéressant. Donc ça n'est pas des choses que l'on fait dans le groupe, et ça n'a pas de prix. Après, ça n'est pas « open bar » pour tout ce qu'on nous demande mais je ne veux pas qu'on fasse d'économies sur le dos des salariés comme ne pas payer les heures complémentaires, ne pas payer les majorations pendant les jours fériés, ne pas donner les moyens tels que la tenue et les chaussures de sécurité. C'est tout bête mais ça compte. La qualité d'une entreprise familiale ne se mesure pas aux capitaux, il y a des tas de grands groupes qui appartiennent à une famille mais ça ne se voit pas dans les faits.

C : Oui tout-à-fait. J'ai encore une question, le co-développement ou la co-création sont-ils mis en place chez ASH avec vos clients ?

F. J. : Tout à fait, j'ai ouvert un autre chantier que sont les outils de e-learning, sur comment on sensibilise les agents de nettoyage à leur domaine d'activité. Comme notre périmètre d'action est large, du scolaire à la santé, il faut qu'on donne à nos agents rapidement un outil de e-learning, pour sensibiliser au fonctionnement de leur établissement (qui sont les responsables hiérarchiques, comment ça marche, comment c'est organisé) en restant synthétique, mais on leur explique ce que c'est un résident atteint d'Alzheimer, qui est atteint de démence, de Parkinson, on rappelle les fondamentaux, ce qu'on doit apporter : le bien-être des résidents. Donc on développe ces outils en réunissant les équipes pour préparer des thèmes qu'on aimerait aborder dans chacun des outils spécifiques par métier et après ces outils seront mis en page par le service marketing et pour les digitaliser. Et on implique nos clients dans cette démarche, un directeur de maison de retraite, un de foyer pour personnes en situation de handicap, un directeur de clinique Soins de suite - Réadaptation, pour leur montrer ce qu'on avait prévu et leur demander d'agrémenter les thèmes qu'ils voulaient voir présentés à nos salariés dans ces outils de e-learning. Ils sont experts de leur domaine. Par exemple quand on doit former le

personnel d'une clinique psychiatrique, on a participé à des formations avec des formateurs de cette clinique, car ce sont des patients particuliers.

C : D'accord, je vois. Pour le mot de la fin, est-ce que tu as des souhaits particuliers en ce qui concerne la fonction marketing chez Api, donc chez ASH ?

F. J. : Mon premier souhait est que les outils qu'on met en place voient le jour et qu'on les fasse vivre et qu'on les utilise avec nos clients. L'avantage du digital est qu'il sera évolutif, parce qu'on n'aura pas tout bon la première fois et que chaque établissement est différent, et qu'on les améliorera. Quand on aura fait ça on aura gagné. Je pense qu'on a mis pas mal de chantiers en route, et qu'il ne faudrait pas en mettre encore d'autres parce qu'on ne ferait pas tout à fond. Mais pour moi on a franchi un cap depuis 2013. Mais ces outils vont évoluer car les utilisateurs ont des demandes, des souhaits qui évoluent aussi. Mais c'était un cap nécessaire à franchir.

Et je voulais aussi ajouter qu'il faut qu'on valorise nos salariés en interne et nos clients.

Un dernier mot, j'ai aussi constaté que les PME souvent sont très familles or elles sont face à des grands groupes, des mastodontes qui eux font croire qu'ils respectent leurs engagements alors que non.

ANNEXE 5

Grille d'analyse par codage

