

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	50 (1992)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Internationalisation, européanisation : quelle contribution du marketing pour nos PME?
<b>Autor:</b>	Léonard, Francis
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-140136">https://doi.org/10.5169/seals-140136</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **INTERNATIONALISATION, EUROPEANISATION : QUELLE CONTRIBUTION DU MARKETING POUR NOS PME ?**

Francis LEONARD  
*Professeur*  
*Ecole des HEC, Université de Lausanne*

L'immense majorité de nos entreprises<sup>1</sup> sont déjà impliquées dans l'internationalisation croissante de l'économie, ne serait-ce que par le truchement de l'internationalisation de leurs fournisseurs ou de leurs concurrents. Toutefois, l'entrée éventuelle de la Suisse dans l'Espace Economique Européen Elargi ou dans la Communauté Européenne (CE) ferait cependant franchir à beaucoup un pas supplémentaire important dans cette dimension. Pour d'autres enfin (celles qui opèrent dans des filières industrielles très protégées comme la transformation de produits agricoles), le changement serait brutal.

Il est donc important de réfléchir aux conséquences et aux implications de l'internationalisation et de l'intégration croissante des marchés sur nos petites et moyennes entreprises romandes.

L'hypothèse implicite est que: à conditions de marché changeantes, politiques de marketing adaptées. Mais encore faut-il que ces politiques de marketing existent ou qu'elles s'avèrent pertinentes.

Quelques-unes des réflexions qui suivent ont été menées avec des patrons d'entreprises membres du Groupement PME-Université, groupement romand qui s'est donné pour mission de contribuer à l'amélioration de la gestion des PME. Nous relèverons tout d'abord quelques caractéristiques du marketing des PME en recourant à l'étude-diagnostic des PME vaudoises<sup>2</sup>.

Le deuxième point établira la variabilité des situations face à l'internationalisation et à l'europeanisation.

Ceci posé, nous observerons des tendances générales et significatives, dans les marchés et les produits, découlant principalement de l'internationalisation et de l'interénétration croissante des économies.

La quatrième partie s'attachera à montrer les contributions possibles du marketing pour la gestion des PME.

---

<sup>1</sup> En raison du sujet traité, les PMI (PME industrielles) seront privilégiées dans la réflexion puisqu'elles sont plus rapidement confrontées à l'internationalisation.

<sup>2</sup> LEONARD, Francis : "Les marchés de la PME vaudoise" in FIDAM : "*Etude-diagnostic des PME vaudoises*", Lausanne, 1987, p. 19-25.

## 1. QUELQUES CARACTERISTIQUES DU MARKETING DES PME

Pour le spécialiste du marketing, la PME évoque, en général, un ensemble de caractéristiques dont les plus importantes sont :

- la limitation dans les moyens financiers et humains pour couvrir le marché et le faire connaître;
- une part de marché souvent modeste (à nuancer cependant en fonction du créneau choisi);
- une maîtrise insuffisante de l'information, tout particulièrement de l'information sur les marchés et la concurrence;
- une structure légère et souple permettant des réactions rapides et une personnalisation des rapports.

S'agissant plus particulièrement de nos PME romandes, les informations chiffrées dont nous disposons permettent d'éclairer plus particulièrement les deux premières caractéristiques.

La limitation des moyens tout d'abord. Celle-ci affecte, d'une part, les activités publicitaires et promotionnelles et, d'autre part, la force de vente et le réseau de distribution.

Les activités publicitaires et promotionnelles ne peuvent être perçues que si elles dépassent un seuil critique. Or, ce seuil critique des dépenses à consentir s'avère plus difficile à atteindre dans de grands pays qui sont précisément ceux où nos PME exportent le plus (Allemagne, France, Etats-Unis, Italie, Grande-Bretagne).

Par ailleurs, nos PME ne disposent généralement pas d'une équipe de vente autonome mis à part le secteur des industries où une proportion non négligeable d'entreprises dispose d'agents ou de représentants.

S'agissant des *parts de marché*, l'étude-diagnostic des PME vaudoises fait apparaître leur dépendance à l'égard d'un nombre limité de clients, en particulier dans le bâtiment et dans l'industrie. De plus, on y constate que la dépendance des PME à l'égard de quelques gros clients croît avec leur internationalisation, peut-être parce qu'une entreprise disposée à exporter le fera d'autant plus facilement si ses clients étrangers constituent un débouché important. Le risque encouru par cette dépendance est aggravé par la volatilité des conditions de marché dans les pays d'exportation.

La vulnérabilité et la dépendance de nos PME sont présentes également dans les activités de sous-traitance. Heureusement, la même étude nous révèle que nos PME qui acceptent du travail en sous-traitance le font plus souvent en sous-traitance de compétence plutôt que de capacité, ce qui réduit quelque peu les risques encourus puisqu'elles gardent leur compétence technologique.

## 2. VARIABILITE DES SITUATIONS FACE A L'INTERNATIONALISATION ET A L'EUROPEANISATION

On remarquera tout d'abord que l'accélération de l'internationalisation des marchés et de l'intégration européenne est concomitante avec la mauvaise conjoncture. C'est pourquoi nos patrons de PME ont du mal à isoler leurs effets respectifs. Cet amalgame se comprend: la crise touche plus durement les PME puisqu'elles sont plus vulnérables.

Il n'en reste pas moins que, crise ou non, l'internationalisation influe sur les PME dans une mesure très variable.

Un premier paramètre est évidemment celui de *l'expérience effective* des marchés étrangers. Une proportion significative de nos PME - en particulier nos PMI - ont appris à se battre depuis longtemps sur les marchés extérieurs alors que d'autres sont restées à l'intérieur de nos frontières, généralement parce qu'elles n'en ont pas ressenti la nécessité ou que leur type d'activité ne s'y prête pas (hôtellerie, distribution, certains types de transport, etc.).

Autre facteur de disparité : la *situation géographique*. Bien que la majorité de nos PME soient proches du territoire français, la distance physique est néanmoins variable et il en va surtout de même pour le degré d'osmose économique, voire psychologique (par exemple, l'attrait qu'exerce la région Rhône-Alpes sur les entreprises genevoises).

Ceci nous amène d'ailleurs à relever un autre paramètre de disparité de nos PME : c'est leur *domaine d'activités*. En effet, selon qu'elles sont dans la construction, les matières premières transformées, les composants, les services, etc., elles sont affectées différemment par les évolutions respectives de leurs marchés et de leurs environnements pertinents. Dès lors, les problèmes liés à l'internationalisation se posent différemment.

Prenons par exemple le secteur du bâtiment. On s'attend à ce que l'adhésion à l'EEE ou à la CE accentue le phénomène de sélection naturelle parce que, selon un producteur d'armatures métalliques et de façades : "En Suisse, par rapport aux autres pays européens, les conditions ont été proportionnellement moins dures pour les entreprises en difficultés et moins favorables pour celles qui allaient bien parce que beaucoup de décisions chez nous sont politisées. Avec l'intégration européenne, le côté économique va prévaloir sur le côté politique". Une des grandes préoccupations dans la branche est évidemment l'accès des entreprises étrangères aux marchés publics suisses, encore que les entreprises locales de construction soient proportionnellement moins exposées dans chaque pays car elles disposent d'avantages concurrentiels indéniables.

Dans le domaine des biens d'équipement, on observe un important phénomène de concentration à l'extérieur de nos frontières basé sur des critères de synergie, en particulier dans le marketing. Cela aurait pour effet de concentrer les moyens de ces concurrents étrangers et de mieux segmenter leur approche non seulement chez eux mais encore à l'étranger et, en particulier, en Suisse.

Dans les entreprises de services d'études, conseils et assistance, un des problèmes posés par l'internationalisation est de savoir s'il convient de se mettre dans le sillage de

clients suisses en plein processus d'internationalisation pour continuer à leur fournir sur place, dans des pays étrangers, les prestations données traditionnellement en Suisse.

Au total, les préoccupations liées à l'internationalisation peuvent être très différentes, ce qui condamne à l'avance tout exercice de généralisation. C'est pourquoi les effets que nous allons évoquer n'offrent, dans chaque situation concrète, qu'une pertinence relative.

### **3. QUELQUES EFFETS DE L'INTERNATIONALISATION SUR LES MARCHÉS ET LES PRODUITS**

L'internationalisation croissante influe sur l'évolution des marchés et des produits ou services. Etant donné qu'une des fonctions essentielles du marketing est d'aider les entreprises dans le choix des couples produits-marchés, nous relèverons tout d'abord quelques tendances trouvant leur origine principale dans l'élargissement et l'interpénétration effectifs ou attendus des marchés.

#### **3.1. Effets sur les marchés**

Ce qui nous intéresse ici, ce n'est pas l'évolution quantitative de la demande mais bien l'évolution des rapports fournisseurs-clients, principalement dans l'optique du fournisseur. Cela nous permettrait notamment de savoir si l'internationalisation amène les PME à remettre en cause leurs choix de clientèle. Quelques observations porteront successivement sur les trois grands types de marchés : marchés de consommation, marchés industriels et marchés des collectivités publiques.

##### **Les marchés de consommation**

Pour les producteurs de *produits grand public*, les choix de clientèle sont assez théoriques. Aujourd'hui déjà, les petits producteurs ne choisissent guère leurs canaux de distribution : ce sont eux qui sont choisis. Qu'en sera-t-il demain avec l'internationalisation croissante des grands groupes de distribution, leurs alliances multiples et la constitution de méga-groupements d'achat ? Les choix des petits producteurs n'en seront encore que plus réduits. Par contre, c'est dans leur manière de se situer par rapport à ces géants que se trouvera leur liberté de manœuvre stratégique. Une récente conférence internationale<sup>1</sup> sur l'évolution des rapports de forces entre les fabricants de produits alimentaires et la distribution en Europe a mis en lumière de nombreuses tendances intéressantes dont les trois suivantes qui paraissent particulièrement pertinentes pour le sujet qui nous occupe ici :

---

<sup>1</sup> Management Centre Europe, European Food Industry Conference, Bruxelles 29-30 juin 1992.

- face à l'accroissement du déséquilibre dans le rapport de forces entre distributeurs et producteurs, seules les très grandes marques bien établies au niveau européen auront une chance de se trouver sur les rayons des supermarchés;
- même celles-ci devront disputer leur place aux grandes marques propres des distributeurs qui deviendront de plus en plus internationales et seront soutenues par de grandes campagnes de publicité s'ajoutant à leurs priviléges habituels en matière de merchandising au point de vente;
- les grands groupes de distribution auront de plus en plus besoin de sous-traitants avec lesquels pourront s'établir des relations partenariales dans la mesure où ils respecteront des critères stricts de qualité et de logistique et qu'ils accepteront d'être totalement déchargés de responsabilités de commercialisation.

En d'autres termes, dans l'Europe élargie de demain (mais dans une moindre mesure dans sa partie méditerranéenne), les spécialistes s'accordent pour prédire que l'évolution des méthodes d'exploitation des grands groupes de distribution intégrés ne laissera plus de place aux seuls produits des quelques milliers de marques figurant parmi les plus prestigieuses et les plus soutenues.

Faut-il en déduire pour autant que les PME seront, dans le domaine grand public, réduites au rôle de sous-traitant ? Assez généralement oui mais pas obligatoirement. En effet, une partie des produits de consommation ne passent pas par la grande distribution intégrée : il suffit de penser à la consommation hors foyer, aux produits de spécialité, ou encore à tous ceux qui incorporent un service suffisamment individualisé pour être hors de portée de la distribution de masse.

Au total, pour les PME existantes ou futures qui refuseraient un rôle de sous-traitant, on peut voir d'avantage d'avenir dans les services grand public que dans les produits étant donné que, dans les *services*, la marque et l'enseigne :

- soit se prêtent à un moindre investissement commercial;
- soit sont plus aisément accessibles par le biais du franchisage international comme nous le verrons plus loin.

## Les marchés industriels

Revenons-en aux stratégies de clientèle, cette fois dans les marchés industriels, c'est-à-dire les marchés naturels pour nos producteurs de composants, de produits auxiliaires, d'outillage ou d'équipement, voire certains types de services. Là aussi, dans de nombreuses branches, les clients existants ou potentiels des PMI deviennent moins nombreux, plus grands et plus internationaux en raison de fusions, d'acquisitions ou de croissance interne par expansion internationale.

Il s'ensuit assez logiquement qu'à mesure qu'ils croissent et s'internationalisent, les clients préfèrent progressivement des fournisseurs eux-mêmes plus importants, moins nombreux, plus flexibles et internationaux.

La préférence pour des fournisseurs plus importants s'explique par le fait que, à tort ou à raison, le client peut penser qu'un gros fournisseur dispose d'un éventail de moyens techniques, financiers ou humains susceptibles de mieux répondre à ses problèmes.

De plus, la tendance est à la réduction du nombre de fournisseurs dans le but de rationaliser les opérations d'approvisionnement. Cette tendance n'est pas étrangère à la prise de conscience croissante, par le client, de l'investissement humain nécessaire et du coût engendré par des relations avec divers fournisseurs; intervient aussi l'importance de la qualité de ces relations donc, d'une certaine sélectivité. Cette tendance n'est évidemment pas favorable aux PME.

La préférence donnée aux fournisseurs internationaux ne l'est pas davantage. En effet, peu de PME sont internationales (en tout cas pas dans le secteur secondaire). Pourquoi cette exigence croissante ? Parce qu'ils attendent de leurs fournisseurs à la fois une vision globale et une action locale, attente somme toute très logique ne faisant que répercuter les deux exigences que leur posent à leur tour leurs clients.

Enfin, la flexibilité que les clients attendent de leurs fournisseurs s'explique surtout par celle qui est imposée par leurs propres clients. Or, la possibilité de répondre à une exigence de flexibilité est à la fois une question de mentalité, de structure et de moyens. Ici, la PME peut mieux valoriser ses atouts, en particulier la légèreté de sa structure, sa moindre inertie et la concentration du pouvoir de décision.

Dans l'ensemble, cependant, l'internationalisation et la croissance des clients industriels peuvent poser davantage de problèmes qu'offrir des opportunités aux fournisseurs de petite taille, à moins qu'ils n'entrent dans un système partenarial avec les gros clients ou ne repensent les éléments clés de leur marketing comme nous le verrons plus loin.

### **Les marchés de l'Etat et des collectivités publiques**

Quelles que soient les options prises par la Suisse quant à l'intégration européenne, l'accès de nos entreprises aux marchés de l'Etat et des collectivités publiques sera moins protégé, ne serait-ce qu'à cause d'accords bilatéraux qui nous seraient plus ou moins imposés. On peut aussi penser que la situation difficile que traversent les grandes régies va favoriser l'ouverture des marchés aux entreprises étrangères. Par ailleurs, dans le sens inverse, nos entreprises auront, en principe, le droit de soumissionner à l'étranger au même titre que les entreprises locales.

Nos PME concernées en tireront-elles plus d'avantages que d'inconvénients ? Sans se risquer à un pronostic, on peut émettre deux remarques. En bonne logique le démantèlement réciproque devrait libérer une plus forte poussée de l'EEE ou de la CEE vers la Suisse que l'inverse. De plus, les concurrents européens auront déjà vécu leur propre expérience de démantèlement vis-à-vis de la concurrence communautaire et auront donc une certaine avance sur nous. La première impression qui se dégage jusqu'ici est que l'internationalisation des trois grands types de marché pose des défis importants à nos entreprises et en particulier aux PME.

Qu'en est-il de l'effet sur le deuxième élément du couple marché-produits ?

### 3.2. Effet sur les produits

L'internationalisation affecte tout d'abord *l'assortiment*. Pour certaines PME, le maître-mot est celui de rationalisation et de spécialisation; pour d'autres, au contraire, il s'agit d'élargir la gamme des produits ou des prestations offertes. Explication de l'élargissement : d'une part, les concurrents étrangers offrent un éventail plus large rendu possible par des séries plus grandes; d'autre part, les restrictions de concurrence prévalant jusqu'ici en Suisse ont permis de limiter le nombre de variantes offertes.

Une des préoccupations majeures est celle du *niveau de qualité*. Nos PMI exportatrices vont être amenées à s'interroger sur ce niveau de qualité ainsi que sur la preuve de son existence.

En effet, il est possible que certaines d'entre elles offrent aujourd'hui une sur-qualité qui n'est pas indispensable pour le client ou dont il préférerait que le coût soit converti en services. Un niveau de qualité élevé à un prix trop élevé peut affecter les ventes.

A l'inverse, une qualité inférieure aux attentes des marchés est de moins en moins acceptable car on observe une tendance internationale à l'accroissement de cette qualité, stimulée par le "zéro défaut" qui hante des entreprises d'Extrême-Orient et d'ailleurs.

Nous allons donc observer des réajustements dans des sens différents en fonction de strictes considérations de marché.

Cette tendance au ré-équilibrage du niveau de qualité va, de plus, devoir prendre en compte des normes européennes qui, elles aussi, devraient, selon les cas, produire des effets différents. En effet, nos normes actuelles sont tantôt plus sévères, tantôt moins que celles des autres pays européens. Elles sont plus contraignantes dans des domaines tels que la protection de l'environnement. Par contre, dans d'autres activités, nos normes - et surtout les contrôles - sont beaucoup moins sévères. On peut supposer que l'adoption de normes européennes va favoriser les entreprises les plus performantes aujourd'hui. Tel semble être le cas des métiers du bâtiment.

Une chose est la qualité, une autre est l'administration de la *preuve de cette qualité* ou de la conformité aux exigences des clients. Le "Swiss made", en tant qu'appellation d'origine suffira-t-il encore alors que de nouvelles normes européennes ou internationales semblent devenir de plus en plus incontournables ? Dans la négative, nos PMI ont-elles les moyens de remplir toutes les conditions imposées par les certifications d'assurance de qualité ou peuvent-elles s'en dispenser ? Un récent colloque organisé par le Groupement PME-Université sur le thème : "Normes : PME, l'avenir obligé. Vers l'extinction du Swiss made ?" est déjà, à lui seul, représentatif d'un certain courant de pensée.

Un autre aspect de la certification de la qualité est celui de la *responsabilité relative aux produits*, en tout cas pour ce qui concerne la CE ou l'EEE. En effet, il ne suffira pas de fabriquer un produit de qualité irréprochable mais encore faudra-t-il pouvoir prouver

qu'il n'est entaché d'aucun vice ou défaut, cette preuve incombant au fabricant. D'où, l'intérêt de pouvoir se prévaloir d'un système interne d'assurance de qualité et/ou de management pour se libérer de la responsabilité<sup>1</sup>.

#### **4. LA CONTRIBUTION POSSIBLE DU MARKETING**

L'internationalisation et l'intégration européenne s'accompagnent d'un indiscutable phénomène de redimensionnement qui se concrétise dans la disparition d'entreprises ou leur absorption par des groupes plus puissants. Beaucoup de PME d'aujourd'hui - et même de bien plus grandes - ont donc un avenir incertain qui ne débouche pas forcément ni sur la croissance, ni sur la survie<sup>2</sup>.

La contribution du marketing me paraît être principalement d'aider les directions de ces entreprises à se situer par rapport à leurs consommateurs et, le cas échéant, aux clients de ceux-ci en aval de la filière industrielle. Dans une mesure moindre, il doit pouvoir aussi indiquer des méthodes de commercialisation adaptées à leurs caractéristiques.

##### **4.1. Se situer et voir plus loin**

Le point de départ de la démarche se trouve dans les besoins que l'entreprise veut satisfaire sur la base de compétences distinctives qu'elle se reconnaît. Nous savons depuis des décennies que cette attitude est une sorte d'assurance-vie et qu'elle est de loin préférable à une attitude centrée sur les produits. En effet, tôt ou tard, les produits ou les services que l'entreprise vend disparaîtront puisque chacun a un cycle de vie plus ou moins long. C'est pourquoi, raisonner en fonction de besoins sous-jacents plutôt que de produits apparaît comme particulièrement valable lorsque les conditions de marché et de technologie sont turbulentées.

Nous savons aussi que cette préoccupation ne s'impose pas toujours naturellement aux responsables de PME, surtout lorsqu'elles sont encore gérées par un fondateur fasciné par l'exploitation d'une idée technique.

L'observation de PME révèle que l'état d'esprit du marketing est encore trop souvent absent, non pas intellectuellement, mais à l'état de réflexe permanent. La tentation reste grande, pour chacun, de penser à un moment ou un autre qu'il sait mieux que le consommateur ce qui lui convient. C'est ici que s'impose l'analogie entre chefs d'entreprise et politiciens. Beaucoup d'hommes politiques se disent démocrates, tout en étant intimement persuadés qu'eux seuls savent ce qui est bon pour les citoyens. Pourtant, en définitive, c'est toujours le peuple qui a raison. En économie également : en fin de compte, c'est toujours la logique du consommateur qui triomphe.

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet l'exposé d'Armin Girschweiler au Colloque du Groupement PME-Université du 6.11.1991.

<sup>2</sup> La (re)vente à terme ne mériterait-elle pas d'être plus lucidement considérée comme une option aussi valable que d'autres ?

Au risque de lasser, il faut donc répéter sans cesse que la connaissance et la prise en compte des besoins devraient être le point de départ de toute décision importante. *A fortiori* en période de mutation comme celle que nous vivons.

Pour beaucoup de directions de PME, malheureusement, la connaissance se limite à quelques arbres quand il faudrait voir la forêt. Pour les grandes décisions, il faut pouvoir prendre de la distance par la formation et l'information. Aujourd'hui, et de plus en plus, la forêt s'étend très loin.

Une des applications les plus immédiates de cette vision plus large est pour les PMI la prise de conscience qu'il peut être souvent intéressant de réfléchir ou d'agir au-delà de ses clients directs. Ceci permet tout d'abord d'anticiper les changements au lieu de les suivre au dernier moment surtout si l'on est séparé des consommateurs finals par plusieurs niveaux de transformateurs et/ou d'intermédiaires. Un autre avantage est d'influencer les clients en créant un courant ascendant favorable remontant la filière depuis l'utilisateur final.

#### **4.2. Faire usage de méthodes de marketing adaptées**

La politique de commercialisation des PME doit évidemment tenir compte de la limitation de ses moyens mais aussi exploiter ses forces. Le choix d'éléments du marketing mix adapté s'inspire de concepts clés qui ont pour noms: spécialité, sur-mesure, niche, réseau, groupement, partenariat (ou encore coopération, alliances), flexibilité, adaptation.

Examinons l'intérêt concret de ces concepts-clés dans un contexte d'internationalisation croissante.

##### **Les choix de créneaux et de clientèle**

Consciemment ou non, les PME ont généralement une préférence pour les créneaux étroits - les niches - puisque leurs concurrents plus grands s'en désintéressent ou ne satisfont pas leurs besoins de manière adéquate. Le principe reste évidemment valable dans la mesure où il ne génère pas des coûts ou des risques démesurés.

S'agissant des choix de clientèle, rappelons la tendance à la rationalisation des portefeuilles de clients - comme aussi de fournisseurs - rationalisation imposée notamment par les coûts générés - de part et d'autre - par l'établissement et le maintien d'une relation fournisseurs-client digne de ce nom. Donc, la nécessité d'une plus grande sélectivité dans le choix des clients s'ajoute à l'intérêt de la politique de niche.

Ce "re-centrage" ne peut aller de pair qu'avec des relations clients-fournisseurs où le rapport de forces fait place à une atmosphère de collaboration et de partenariat.

## **Les choix d'activités**

Très naturellement, beaucoup de PME ont compris l'intérêt d'offrir des produits ou des services spécialisés, voire sur-mesure, ne serait-ce que pour contourner le problème des coûts où elles se trouvent généralement en état d'infériorité par rapport à des concurrents plus importants.

La complexification croissante des technologies - et par conséquent la difficulté de rester compétent dans une multitude de domaines - conduit des clients industriels à reporter sur leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants, la responsabilité d'être à la pointe de la technologie dans des domaines très spécialisés. Ceci peut convenir parfaitement à des PME, pour autant qu'elles disposent d'un savoir ou d'un savoir-faire incontestables.

## **Les canaux de distribution**

De nombreuses PME suisses doivent s'étendre géographiquement car, dans la mesure où chacun se spécialise, il faut bien aller chercher du potentiel de vente de plus en plus loin.

Ceci suppose le recours à des partenaires de distribution appropriés, c'est-à-dire soit des intermédiaires professionnels (agents, distributeurs, maisons de commerce internationales, etc.), soit d'autres fabricants.

Parmi ces derniers, les accords de piggybacking<sup>1</sup> constituent une formule intéressante, mais encore faut-il avoir la chance de trouver le bon partenaire dont l'équipe de vente serve les mêmes marchés, ont accès aux mêmes influenceurs et décideurs et que, de plus, les produits soient complémentaires tout en n'étant pas concurrents. De plus, la PMI doit être consciente que ce type de collaboration ne lui garantit ni le contrôle, ni la connaissance des réactions du marché.

Les groupements à l'exportation peuvent également constituer une formule intéressante pour les PME. Il en existe tout un éventail allant du simple échange d'information sur les marchés étrangers jusqu'à la constitution d'une entreprise commune pour l'exportation, accroissant l'efficacité de l'ensemble en restreignant les initiatives individuelles des membres.

Pour les PME de service, des formules de coopération existent dans de nombreux domaines, en particulier dans la distribution (groupements d'achat), dans l'hôtellerie (chaînes, systèmes de réservation), dans des services d'études, conseils et assistance (création de réseaux internationaux d'entreprises indépendantes).

---

<sup>1</sup> Piggybacking : système par lequel une entreprise manufacturière utilise, à l'étranger, l'organisation de vente d'un autre fabricant qui commercialise, dans les mêmes segments de marché, des produits non-concurrents mais souvent complémentaires.

Mentionnons encore les possibilités multiples qu'offrent aux PME diverses formules de licences internationales ou de franchising (ce dernier beaucoup moins utilisé en Suisse que dans la plupart des pays voisins), etc.

En d'autres termes, dans le domaine de la distribution - que nous avons mentionné comme un des points faibles des PME - de nombreuses formules sont à leur disposition.

### La communication promotionnelle

Ici aussi, des moyens particulièrement adaptés à la taille et aux moyens des PME existent. Nous n'entrerons pas dans les détails, renvoyant le lecteur à des ouvrages spécialisés<sup>1</sup> et relevant au passage l'intérêt particulier des relations publiques.

Néanmoins, ici comme ailleurs, il importe moins de savoir *comment* dire que ce que l'on veut dire, un exercice que la direction de PME est seule en mesure de pouvoir faire.

## 5. CONCLUSION

L'internationalisation croissante de l'économie, les échéances européennes prochaines posent des défis importants à beaucoup de nos PME et ceci à des degrés très variables.

En effet, la plupart des marchés évoluent dans un sens qui privilégie surtout les fournisseurs importants et internationaux. En même temps, l'assortiment des produits ou services qu'elles offrent, leur niveau de qualité ou la preuve de celle-ci sont ou vont être remis en question.

Le marketing - qui n'est pas le point fort de trop de PME - peut pourtant les aider à vivre le mieux possible cette période de mutation. D'abord en les aidant à se situer, à trouver leur point d'ancrage dans les besoins des consommateurs, et en encourageant à voir plus loin que leurs clients immédiats. Ensuite, en analysant avec elles l'intérêt de méthodes de commercialisation particulièrement bien adaptées à leurs points faibles et à leurs points forts.

Le marketing n'est pourtant qu'un état d'esprit, une méthode d'approche plus rigoureuse. L'essentiel reste dans les attitudes des dirigeants de PME, dans leur ingéniosité, leur capacité de vision, leur courage. Ce sont là des facteurs déterminants de croissance et de performance<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Par exemple : Vanetti, Maurizio : "La communication - marketing dans les petites et moyennes entreprises", Collection IFCAM, Editions Cosmos, Berne, 1984.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet : Joffre, P. : "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue française de gestion*, janvier-février 1986, pp 68-76.