



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Travail de Master

Université de Fribourg

Faculté des Sciences Economiques et
Sociales

Département des Sciences du
Management

Etudes: Gestion d'entreprise

Digitalisation marketing des PME suisses romandes : Initier et mener le projet de la transformation digitale

Déposé par

Ahra Ahlame

Date de naissance: 16.06.1991

Numéro d'étudiant: 15221716

E-mail: ahlame.ahra@unifr.ch

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

Superviseur

Prof. Dr. Olivier Furrer

Lieu, date du dépôt

Fribourg, 18.10.2019

Résumé

Ce travail de recherche rejoint les études académiques qui s'intéressent à la transformation digitale en apportant un approfondissement des connaissances en matière de la digitalisation marketing des petites et moyennes entreprises (PME). La littérature reproche aux entreprises qu'elles n'exploitent pas tout le potentiel du marketing digital. L'objectif principal de cette étude est la détermination des éléments nécessaires qui permettent aux PME suisses romandes d'atteindre une maturité digitale en matière du marketing. Afin de répondre à notre question de recherche, une étude qualitative a été adoptée : les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs auprès de 10 PME en Suisse romande. Ensuite, un *focus group* a été réalisé pour consolider les résultats issus des entretiens et approfondir les connaissances sur les défis relatifs à la transition vers le marketing digital. Les principaux résultats ressortis de cette étude révèlent que les PME sont convaincues de la nécessité de la digitalisation du marketing. Elles sont également conscientes de l'impact de la transition numérique sur leur environnement professionnel. Pourtant, certaines PME ont des difficultés à initier ou mener le projet de la transformation sur le plan pratique. En effet, l'instauration d'une culture digitale, l'acquisition de compétences en terme de digital ainsi que l'utilisation des outils de marketing digital nécessitent une implication des membres de la direction dans le projet de digitalisation et le déploiement des bonnes pratiques dans le milieu de travail. Dès lors, cette étude suggère aux PME les composantes nécessaires de la maturité digitale et quelques pistes de réflexion pour soutenir le développement de la stratégie digitale.

Table des matières

Introduction	1
Revue de la littérature	3
Définitions : le marketing digital	3
Définitions : la digitalisation du marketing	4
Définition : la maturité digitale	4
L'activité marketing au sein des PME	6
L'importance du marketing digital.....	6
Les opportunités du marketing digital	7
Les menaces du marketing digital.....	8
L'adoption du marketing digital au sein des PME	10
Les facteurs influençant la digitalisation du marketing	10
Les facteurs internes de l'adoption du marketing digital.....	10
Les facteurs externes de l'adoption du marketing digital.....	11
Les défis relatifs à la digitalisation du marketing	13
L'utilisation des outils de marketing digital	16
Les objectifs d'utilisation des outils de marketing digital	16
L'efficacité du marketing digital	18
Méthodologie	19
Stratégie de recherche.....	19
Collecte de données	19
Structure de l'échantillon.....	21
Méthode d'analyse	22
Résultats de l'étude	22
L'état des lieux de l'activité marketing au sein des PME suisses romandes	23
Le niveau de maturité digitale des PME	24
Les opportunités et les menaces de la digitalisation du marketing	26

Les facteurs influençant la digitalisation du marketing au sein des PME	29
Les défis de la transformation digitale.....	30
Les défis culturels	30
Les défis organisationnels.....	30
Les défis technologiques.....	31
Les objectifs d'utilisation des outils de marketing digital	33
L'efficacité des outils de marketing digital	34
Discussion et conclusion	35
Discussion des résultats	35
Contributions théoriques et managériales.....	38
Limites et perspectives de recherche.....	40
Annexes.....	41
Annexe 1 : Questionnaire.....	41
Annexe 2 : Outils utilisés par les PME aux activités marketing	45
Annexe 3 : Classification des outils de marketing digital.....	46
Bibliographie.....	51

Liste des figures

Figure 1 : Profils des interviewés	21
Figure 2 : Caractéristiques de l'échantillon	22
Figure 3 : Pourcentage du budget consacré au marketing digital par rapport au budget marketing global	24
Figure 4 : Niveau de maturité digitale des PME interviewées	24
Figure 5 : Opportunités de la digitalisation du marketing	26
Figure 6 : Menaces de la digitalisation du marketing	28
Figure 7 : Facteurs internes et externes de la digitalisation marketing	29
Figure 8 : Outils de communication utilisés par l'équipe marketing avec les autres équipes	31
Figure 9 : Outils de marketing digital utilisés par les PME interviewées	34
Figure 10 : Composantes de la maturité digitale	37

Liste des tableaux

Tableau 1: Récapitulatif des principales caractéristiques des niveaux de maturité digitale	6
Tableau 2 : Récapitulatif des opportunités et menaces de l'adoption du marketing digital	9
Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs d'adoption du marketing digital selon les auteurs	13
Tableau 4 : Objectifs d'utilisation des outils de marketing digital.....	17
Tableau 5 : Niveau de maturité digitale selon le secteur d'activité, la taille et le type de l'entreprise.....	25
Tableau 6 : Tâches automatisées par les PME interviewées	27
Tableau 7 : Critères de choix d'un logiciel CRM selon les PME	32
Tableau 8 : Récapitulatif des éléments nécessaires pour atteindre une maturité digitale.....	37

INTRODUCTION

Nous sommes entrés dans une nouvelle ère où les médias et les canaux numériques deviennent rapidement omniprésents (Leeflang, Verhoef, Dahlström et Freundt, 2014). Nos communications, nos achats, même notre vie personnelle, tous sont liés, d'une manière ou d'une autre, à l'usage d'Internet à travers les réseaux sociaux, les sites de vente en ligne, les sites communautaires, les blogs, etc. Les entreprises font face à un grand nombre de données disponibles sur leurs prospects et clients. En Suisse, 86,6 % de la population sont des utilisateurs réguliers d'Internet (Office fédéral des statistiques, 2018). C'est donc une opportunité qui doit être saisie par les entreprises, plus précisément par les responsables marketing et commerciaux, afin de personnaliser leurs offres et de cibler plus efficacement leurs clients. Cela a un impact positif sur la performance de l'entreprise comme, par exemple, l'augmentation de la vente, le développement de l'image de la marque, l'amélioration de la relation client et l'atteinte d'un avantage concurrentiel (Gilmore, Gallagher & Henry, 2007). Chaffey, Ellis-chadwick, Isaac, Volle et Mercanti-Guérin (2012) mettent en évidence les opportunités que le marketing digital offre aux entreprises de toutes tailles, et plus précisément aux PME : un nouveau moyen de communication, un nouveau canal de distribution des produits/services, de nouvelles opportunités pour développer les activités surtout à l'international, de nouveaux moyens d'amélioration des services clients et des opportunités pour réduire les coûts de commercialisation et de service. Pourtant, la mise en œuvre d'une démarche de marketing digital engendre des défis organisationnels, culturels et technologiques (Chaffey et al., 2014). Hirth (2017) relève l'importance de la phase de la conception des projets de digitalisation, car la cause ultime des échecs de la majorité de ces projets est due à la fragilité de cette première étape. D'où la nécessité d'une réflexion préalable sur les stratégies à adopter par l'entreprise et les outils digitaux nécessaires à utiliser afin d'assurer les meilleurs résultats possibles. Il est donc primordial d'identifier les enjeux liés à la digitalisation avant qu'une action ne soit entreprise.

La littérature basée sur le marketing digital reproche aux entreprises, surtout aux PME, qu'elles n'exploitent pas tout le potentiel du marketing digital (Gilmore et al., 2007 ; Järvinen, Tollinen, Karjaluo & Jayawardhena, 2012 ; Taiminen & Karjaluo, 2015 ; Tiago & Veríssimo, 2014). Le manque du savoir-faire technique, des ressources

humaines et financières et de temps ainsi que l'ignorance du concept du marketing digital sont considérés parmi les raisons qui défavorisent la bonne mise en place des outils de marketing digital (Royle & Laing, 2014 ; Taiminen & Karjaluo, 2015). Donc, la question qui se pose est pourquoi les entreprises, surtout les PME, n'arrivent-elles pas à exploiter tout le potentiel du marketing digital sachant qu'on est maintenant en phase du marketing 3.0 ? Cela est-il dû aux enjeux technologiques car les managers sont déboussolés face à la rapidité et la complexité du progrès technique des outils de marketing digital, ou est-il dû aux défis culturels ou bien est-il dû à d'autres éléments que cette étude démystifiera par la suite ? Ce travail de recherche vise à comprendre les enjeux liés à la transformation digitale des PME suisses romandes, identifier leurs besoins en matière de compétences liées au marketing digital et déterminer leur maturité digitale. Donc, la question de recherche, que ce travail a abordée, est la suivante : Les PME suisses romandes disposent-elles des éléments nécessaires pour atteindre une maturité digitale en matière du marketing ?

Compte tenu de l'objectif de notre recherche, une approche qualitative a été adoptée comme méthode d'étude, car elle contribue à une compréhension détaillée et approfondie des perceptions des interviewés. Les données empiriques ont été recueillies en deux phases ; d'abord à travers des entretiens semi directifs (des questions ouvertes sur des thématiques prédéfinies) suivi d'un *focus group* où les managers ont été invités à répondre à des questions ouvertes concernant l'expérience de leurs entreprises face au projet de la digitalisation marketing.

D'après les résultats de notre étude, le changement de comportements des consommateurs à l'ère digitale et la croissance des offres concurrentielles digitales ainsi que la volonté des entreprises à gagner en efficacité sont des facteurs qui ont poussé les PME à franchir le pas vers le digital. La digitalisation du marketing est devenue une nécessité et n'est plus un choix. Les PME sont également conscientes des changements dus à l'usage des outils de marketing digital sur l'environnement professionnel. Pourtant, certaines PME reflètent un retard en matière d'initiation et d'accélération des projets de digitalisation, car elles sont confrontées à plusieurs défis culturels, organisationnels et technologiques, ce qui les restreint dans leur processus de digitalisation. De plus, cette étude a dégagé les éléments nécessaires pour atteindre une maturité digitale à savoir le capital humain, le processus de digitalisation et la technologie.

Le premier chapitre de cette étude présente la revue de la littérature. Il définit notamment les principaux concepts liés à la digitalisation du marketing ainsi qu'une analyse des travaux effectués sur l'adoption du marketing digital par les PME. Cette partie permet d'élaborer les questions constitutives de ce travail. Le deuxième chapitre précise la méthodologie utilisée pour l'analyse de cette étude. Le troisième chapitre présente les résultats ressortis de cette étude en répondant aux questions précédemment posées. Finalement, la partie de discussion et conclusion permet d'interpréter les résultats et montrer leur importance et contributions sur le plan théorique et managérial ainsi que les limites de cette étude.

REVUE DE LA LITTERATURE

Ce premier chapitre a pour objectif de définir les concepts-clés de cette étude, de présenter les résultats de recherches et controverses soulevées par la littérature liée au sujet de la digitalisation du marketing et de développer les questions de recherches constitutives de ce travail.

Définitions : le marketing digital

Plusieurs études se sont intéressées au marketing digital après l'avènement d'Internet en 1991, en générant plusieurs termes : le web marketing, l'e-marketing ou le marketing numérique, qui sont des termes apparus pour désigner « l'usage de l'Internet et des autres technologies numériques à des fins commerciales » (Chaffey et al., 2014, p. 5). Pourtant, il n'existe pas un accord unanime sur la signification de chaque terme, en pratique, les termes sont souvent utilisés de manière interchangeable (Gilmore et al., 2007 ; Järvinen et al., 2012). Chaffey et al. (2012) ont défini le marketing digital comme « l'atteinte des objectifs propres au marketing grâce à l'usage de technologies numériques combinées avec des canaux traditionnels » (p.5). Par ailleurs, Järvinen et al. (2012) affirment que le marketing digital représente une nouvelle approche du marketing et qu'il ne s'agit pas seulement de marketing traditionnel renforcé par les outils digitaux. En effet, le marketing digital possède ses propres caractéristiques et dynamiques qui doivent être bien assimilées afin d'implémenter les stratégies et les tactiques marketing efficaces (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Le marketing digital cherche à développer des relations plus directes et personnalisées avec les consommateurs et incite les entreprises à avoir un dialogue ouvert avec leurs clients cibles (Järvinen et al., 2012). Ces définitions mettent

l'accent sur la finalité du marketing digital et non seulement sur les moyens adoptés, car la technologie évolue au cours du temps, mais les objectifs marketing persistent.

Dans ce travail, nous définissons le marketing digital comme l'ensemble des outils technologiques et méthodes commerciales qui se basent sur des supports et canaux numériques. Son objectif ultime, qui est semblable à celui du marketing traditionnel, vise à augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise grâce à l'amélioration de la notoriété de la marque, la personnalisation des interactions et la satisfaction des exigences des clients.

Définitions : la digitalisation du marketing

La digitalisation du marketing ou transformation digitale du marketing est un terme dont l'utilisation a pris de l'ampleur ces dernières années. Selon le site definitions-marketing.com, Bertrand Bathelot, professeur agrégé de marketing, donne en 2016 une définition de la digitalisation du marketing : « C'est le phénomène par lequel une part croissante des actions marketing devient digitale et par le fait que le marketing digital devrait, dans un futur proche, représenter l'essentiel des actions et investissements marketing [...]. Cette digitalisation du marketing traditionnel peut notamment s'illustrer par : la digitalisation du point de vente, la digitalisation du parcours client et la digitalisation des *vieux* médias publicitaires ». Ce terme fait référence à l'évolution permanente du marketing et le développement des techniques et méthodes digitales pour personnaliser la communication avec les clients afin de mieux les cibler et les fidéliser à la marque (Florés, 2016).

Dans notre étude, nous nous référons à la définition d'Autissier et Metais-Wiersch (2016) qui définit la digitalisation du marketing comme le « développement des projets qui ne visaient plus simplement à utiliser Internet *via* des sites, mais à déployer des applications accessibles à partir de n'importe quel support (smartphone, tablette et ordinateur) pour produire des services en liens directs et indirects avec le métier et les prestations marchandes des entreprises » (p. 8).

Définition : la maturité digitale

La maturité digitale désigne la capacité d'une entreprise à mener sa transformation digitale ; c'est-à-dire à modifier son organisation en intégrant les nouvelles technologies afin d'améliorer ses performances (Dabi-Schwebel, 2019). D'après Westerman et Bonnet et McAfee (2014), la maturité digitale est mesurée selon deux

dimensions critiques : la première est la capacité de leadership, c'est la façon dont les dirigeants mènent le changement, qui nécessite la gouvernance, la vision stratégique et l'engagement. La deuxième est la capacité digitale de l'entreprise qui se base sur les investissements technologiques pour transformer le mode de fonctionnement des entreprises.

Le tableau 1 distingue les niveaux de maturité digitale en matière de marketing en se basant sur le livre « Marketing digital ».

Niveaux de maturité digitale	Caractéristiques
Immature	<ul style="list-style-type: none"> • Absence du site Internet • Présence dans un annuaire en ligne (p. ex. pages jaunes)
Débutant	<ul style="list-style-type: none"> • Disposition d'un site interactif rudimentaire permettant d'obtenir des informations sur l'entreprise et ses produits/services et de contacter l'entreprise par le formulaire de contact • Utilisation de quelques outils digitaux sans être accompagnée d'une stratégie de développement digital • Organisation en silos
Intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Disposition d'un site interactif offrant plusieurs fonctions : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transactions avec les clients ; ➤ Partage d'articles de blogs ou de pages produits sur les réseaux sociaux • Etablissement d'une réelle stratégie de marketing digital • Recherche de l'expertise auprès d'agences de communication ou de consultants
Avancé	<ul style="list-style-type: none"> • Disposition d'un site interactif offrant plusieurs fonctions : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transactions avec les clients ➤ Partage d'articles de blogs ou de pages produits sur les réseaux sociaux ➤ Mise en place d'un service d'assistance interactif (p. ex. click to chat) • Présence active sur les réseaux sociaux, site mobile et/ou application • Communications interactives sur les médias traditionnels (QR codes dans la presse, affichage digital,...) • Utilisation des technologies et des techniques d'analyse de données • Optimisation des actions marketing comme, par exemple, la personnalisation des offres avec la segmentation

	• Stratégie digitale forte et partagée
--	--

Tableau 1: Récapitulatif des principales caractéristiques des niveaux de maturité digitale

L'activité marketing au sein des PME

La littérature montre que les théories du marketing traditionnel ne sont pas applicables dans les PME, car la nature informelle et parfois chaotique du marketing effectué dans les PME peut être radicalement différente des directives de marketing proposées dans les manuels (Reijonen, 2010). En général, les techniques marketing utilisées par les PME sont informelles, réactives et spontanées (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Les PME ont tendance à être centrées sur les ventes et le réseautage (Pacitto, Julien & Bizeul, 2007 ; Reijonen, 2010), contrairement aux grandes entreprises qui sont plus structurées et qui possèdent des processus formels comme des études de marché systématiques et une planification des ventes et du développement de marché (Pacitto et al., 2007). De même, la littérature basée sur le marketing digital montre également que les PME, généralement, n'adoptent pas des pratiques conformes à la théorie développée dans le domaine du marketing digital. En effet, les PME sont lentes à réagir face aux changements apportés par Internet et les outils de marketing digital et ne les utilisent pas encore efficacement (Gilmore et al., 2007 ; Järvinen et al., 2012 ; Taiminen & Karjaluoto, 2015 ; Tiago & Veríssimo, 2014). Les PME n'exploitent pas tout le potentiel des outils de marketing digital. En conséquence, elles ne tirent pas profit des opportunités offertes par le digital (Gilmore et al., 2007 ; Taiminen & Karjaluoto, 2015).

L'importance du marketing digital

Nous observons que nous vivons dans un monde où tout est orchestré par les outils digitaux. Les consommateurs sont de plus en plus connectés en ligne et utilisent souvent les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, etc.) pour communiquer, s'informer et partager leurs avis sur les produits et services. Le dicton « Si une entreprise ne peut pas être trouvée sur Google, elle n'existe pas » semble aujourd'hui caractériser le comportement des consommateurs (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Il devrait être clair que l'utilisation des canaux numériques est importante pour les marques. Les PME devraient donc adopter le marketing digital si elles veulent rester compétitives et se développer (Gilmore et al., 2007 ; Järvinen et al., 2012). Selon l'étude du cabinet Roland Berger réalisée en septembre 2014, en collaboration avec

Cap-digital et le soutien de Google France, les entreprises les plus matures dans leur transformation digitale ont une croissance du chiffre d'affaires six fois plus élevée que les entreprises les plus en retard, ce qui montre que le numérique est un facteur de croissance des entreprises.

Les opportunités du marketing digital

La littérature montre que le marketing digital offre aux entreprises plusieurs opportunités (Chaffey et al., 2014 ; Gilmore et al., 2007 ; Järvinen et al., 2012 ; Taiminen & Karjaluoto, 2015 ; Tiago & Veríssimo, 2014). Les entreprises ont maintenant accès à une vaste gamme de nouveaux outils numériques pouvant être utilisés à des fins commerciales. De plus, l'environnement digital a rendu le marketing plus mesurable en améliorant la capacité des responsables marketing à collecter, traiter et communiquer des données sur l'activité marketing (Järvinen et al., 2012). D'après Teboul et Boucher (2013), le volume de données à traiter par une entreprise double tous les dix-huit mois. Un important facteur différenciant d'une entreprise est la capacité à analyser et transformer les données en informations (Hirth, 2017). Chaffey et al. (2014) partagent cet avis en soulignant l'utilité des technologies et des plateformes digitales (p. ex. les outils d'analyse des requêtes sur les moteurs de recherches, les mentions sur les réseaux sociaux et les notes sur les sites d'avis), dans le sens où ces outils peuvent être utilisés pour réaliser des études marketing à moindre coût afin de comprendre le comportement des clients, d'identifier leurs exigences et d'anticiper leurs besoins latents. Dans ce même sens, l'étude menée par Baumeister (2002) met l'accent sur les opportunités offertes par les logiciels de gestion de la relation client (traduction du Customer Relationship Management, CRM) aux PME. Il affirme dans son article que les CRM permettent à l'entreprise d'établir une relation personnalisée avec les clients, de mesurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle et d'améliorer la compréhension de ses problèmes et de ses préférences. En effet, ces logiciels gèrent les interactions avec les clients et analysent leurs comportements. Ils contiennent aussi des applications pour le service et le support clients, la force de vente, l'automatisation du marketing ainsi que les outils de *reporting* et d'exploration de données (Baumeister, 2002).

Le marketing digital et les médias sociaux offrent également aux petites entreprises la possibilité d'attirer de nouveaux clients et d'atteindre plus efficacement les clients existants (Taiminen & Karjaluoto, 2015). D'après une étude portant sur 12 petites

entreprises britanniques, les médias sociaux ont permis d'améliorer l'efficacité et de renforcer la communication externe (Barnes et al., 2012). Chaffey et al. (2014) affirment également que le marketing digital offre aux entreprises, notamment les PME, une visibilité en ligne et une grande opportunité pour commercialiser les produits et services sur un périmètre plus large grâce à l'utilisation des sites Internet, boutiques en ligne et réseaux sociaux.

Les menaces du marketing digital

Plusieurs études ont évoqué les opportunités que le marketing digital offre aux entreprises. Pourtant les menaces liées à la transition vers le digital ont été peu abordées par la littérature. D'après l'étude menée par Leeflang et al. (2014) en collaboration avec McKinsey & Company, la révolution digitale menace les modèles d'affaires existants. En général, pour offrir aux clients la possibilité de rechercher et d'acheter en ligne, les entreprises doivent redéfinir leur modèle d'affaires. Le marketing digital est donc une force perturbatrice qui a un impact profond sur la transformation des modèles d'affaires traditionnels. L'étude menée par Verhoef, Beckers et van Doorn (2013) souligne un autre danger lié à l'utilisation des médias sociaux. En effet, ils affirment que plusieurs entreprises utilisent les réseaux sociaux pour permettre aux clients de participer à des activités créatrices de valeur, c'est un processus appelé co-création comme par exemple la proposition de nouvelles idées de produits ou de slogans publicitaires. Cependant, certains consommateurs deviennent des destructeurs de valeur ; ils saisissent l'occasion pour ridiculiser l'entreprise au lieu d'offrir de vraies idées. Les utilisateurs des médias sociaux prennent donc le contrôle de la réputation des marques. De nombreuses entreprises ont du mal à gérer cet environnement social, qui contraste profondément avec les méthodes traditionnelles de marketing (Leeflang et al., 2014). Les entreprises jouent, en effet, dans un milieu risqué où le manque de contrôle de l'environnement des médias sociaux peut engendrer une mauvaise réputation des marques (Järvinen et al., 2012).

		Auteurs
Opportunités	Mesurabilité des actions marketing	Järvinen et al (2012) Royle et Laing (2014)
	Automatisation des tâches répétitives	Baumeister (2002)
	Sauvegarde et sécurisation des données	Baumeister (2002) Hirth (2017)
	Développement des activités sur un grand périmètre	Chaffey et al. (2014) Taiminen & Karjaluo (2015)
	Nouveau canal de distribution	Chaffey et al. (2014) Gilmore et al. (2007) Järvinen et al. (2012) Taiminen & Karjaluo (2015)
	Nouveau moyen de communication	Chaffey et al. (2014) Gilmore et al. (2007) Järvinen et al. (2012) Taiminen & Karjaluo (2015) Tiago et Verissimo (2014)
Menaces	Changement du modèle d'affaires	Leeflang et al. (2014)
	Manque de contrôle de l'environnement des médias sociaux	Järvinen et al. (2012) Leeflang et al. (2014) Verhoef et al. (2013)

Tableau 2 : Récapitulatif des opportunités et menaces de l'adoption du marketing digital

Dans le cadre de cette étude, il est nécessaire d'identifier les changements dus à la transition du marketing traditionnel vers le digital afin de répondre à la question suivante :

Q1 : Les PME suisses romandes sont-elles conscientes de l'impact de la digitalisation du marketing sur leur environnement ?

L'adoption du marketing digital au sein des PME

D'après l'édition spéciale du magazine GPO, de juillet 2015, sur le thème de la transformation digitale des entreprises, il a été déclaré que les entreprises doivent irrémédiablement prendre le virage digital pour satisfaire les nouveaux usages des canaux numériques et modes de consommation. La digitalisation du marketing impacte tous types d'entreprises (B2B / B2C) de différentes tailles à un certain degré. En effet, Barnes et al. (2012) affirment que les grandes entreprises sont plus susceptibles de posséder de l'expertise et des ressources nécessaires pour adopter avec succès les nouveaux canaux et outils de marketing digital. Du côté des PME, des réflexions sur le sujet ont également déjà été menées, mais elles sont généralement à un stade précoce d'adoption des canaux numériques et n'exploitent pas tout le potentiel des outils de marketing digital (Eriksson, Hultman & Naldi, 2008 ; Taiminen & Karjaluoto, 2015).

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes basés sur des études élaborées dans le domaine du marketing digital (Autissier & Metais-Wiersch, 2016 ; Chaffey et al., 2014 ; Gilmore et al., 2007 ; Järvinen et al., 2012 ; Taiminen & Karjaluoto, 2015 ; Tiago & Veríssimo, 2014) afin de déceler les facteurs qui poussent les PME à prendre le virage digital.

Les facteurs influençant la digitalisation du marketing

D'après les recherches menées sur ce sujet, nous dégageons des facteurs internes et externes qui influencent l'adoption du marketing digital par les PME. Taiminen et Karjaluoto (2015) notent que ces facteurs peuvent agir soit comme facilitateurs, soit comme inhibiteurs de l'adoption.

Les facteurs internes de l'adoption du marketing digital

La littérature a révélé que les capacités managériales, la motivation et l'expérience des managers sont des facteurs influençant les décisions stratégiques au sein des PME (Barbero, Casillas et Feldman, 2011 ; Delmar & Wiklund, 2008). Selon Taiminen et Karjaluoto (2015), le facteur déterminant de l'adoption des outils de marketing digital par les PME est la connaissance des options digitales existantes par le responsable marketing ainsi que son intérêt personnel pour les outils digitaux. Selon une enquête publiée par Babinet en 2017, la volonté des dirigeants est la seule qui compte pour

mener un projet de digitalisation au sein de l'entreprise, quels que soient son marché ou sa taille (1er Baromètre de la maturité digitale des ETI en France).

La préoccupation centrale des directions marketing est l'efficacité marketing (Florès, 2016). Le même constat a été affirmé par une étude menée par L'*Electronic Business Group* (EBG) dans le cadre de son baromètre de la performance du marketing digital (2014) : l'objectif prioritaire pour près de 80 % des entreprises est de contrôler l'efficacité et le *return on investissement* (ROI) des campagnes. D'après une étude d'Ad Age CMO strategy/Foresster, menée auprès des directions marketing de grandes entreprises américaines, les directeurs marketing mettent en avant la priorité de maximiser le ROI des investissements marketing. Dès lors, les activités marketing très onéreuses ou trop difficiles à mesurer sont supprimées et remplacées par l'utilisation des médias sociaux et du marketing digital (cité par Florès, 2016, p. 15).

Dans la littérature, les facteurs liés aux ressources (p. ex. ressources humaines, financières, techniques et de temps) sont des éléments qui influencent l'adoption du marketing digital par les entreprises. Ils sont généralement considérés comme des facteurs ralentissant ou bloquant la mise en œuvre des projets de digitalisation marketing (Gilmore et al., 2007 ; Järvinen et al., 2012). D'après Järvinen et al. (2012), le manque de ressources humaines, de temps et d'expertise sont notés comme des obstacles majeurs à la digitalisation. Pourtant, le manque de ressources financières n'a pas été déclaré comme une barrière à l'adoption des canaux digitaux (Taiminen et Karjaluo, 2015).

Les facteurs externes de l'adoption du marketing digital

D'après l'étude de Taiminen et Karjaluo (2015), les facteurs liés à l'environnement extérieur de l'entreprise préconisent l'adoption des outils de marketing digital. Ces facteurs regroupent les éléments suivants : la concurrence, le changement du comportement des clients, le secteur d'activité, le type de produits/services et le soutien extérieur.

Comme le révèle l'étude réalisée par Tiago et Verissimo (2014), la pression de la concurrence joue le rôle le plus important dans la décision d'une entreprise d'utiliser les médias digitaux à des fins commerciales. En effet, les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue des entreprises appelées *Born digital*. Selon Autissier et Metais-Wiersch (2016), « les organisations doivent faire converger leurs métiers et

organisations historiques avec la nouvelle donne digitale en digitalisant leur existant et/ou en utilisant le digital pour créer de nouveaux produits et services » (p. 14). Le changement de comportement des consommateurs oblige également les entreprises à repenser leurs stratégies marketing dans le domaine digital (Tiago & Veríssimo, 2014). En effet, plus de la moitié des dirigeants, qui ont été interrogés lors d'une enquête menée auprès de 13 entreprises finlandaises, ont déclaré que le changement de comportement des clients était une raison importante ou très importante pour adopter les outils de marketing digital (Taiminen & Karjaluo, 2015). En effet, les entreprises placent désormais le client au cœur de ses priorités et s'adaptent à ce que leurs clients attendent d'elles (Autissier & Metais-Wiersch, 2016).

L'enquête réalisée par Babinet auprès de 100 entreprises de taille intermédiaire en 2016, analysée par Ernest and Young en utilisant la méthode des correspondances multiples et de la classification hiérarchique a révélé que la maturité des entreprises quant aux projets de digitalisation est variable selon leur secteur d'activité : les secteurs de l'assurance et de la finance ainsi que le secteur des technologies, médias et télécoms sont classés parmi les entreprises ayant le plus grand niveau de maturité digitale, contrairement aux secteurs de l'immobilier et des produits industriels qui figurent en bas de classement (1er Baromètre de la maturité digitale des ETI en France). En effet, la démocratisation d'Internet et des sites e-commerce, ainsi que l'utilisation croissante des nouvelles technologies de communication ont forcé les secteurs de finances et du commerce de détail à intégrer le digital dans leur stratégie marketing (Magazine GPO, 2015). D'après le témoignage d'Éric Jamet, directeur marketing et innovation chez *Tessi Documents Services* : « Les secteurs à réseaux ou à agences telles que les banques ou les assurances ont aujourd'hui bien avancé dans la mise en place de ces projets. Il s'agit en effet de secteurs qui ont déjà connu le déploiement de filiales ou de services en ligne coexistant avec leurs processus de ventes traditionnels comme le cas des banques en ligne ». Le type de produit et service est parmi les facteurs environnementaux qui influencent l'adoption du marketing digital (Taiminen & Karjaluo, 2015). En effet, certains produits et services sont mieux communiqués à travers les canaux digitaux (Karjaluo et Huhtamaki, 2010), tandis que d'autres seront partiellement digitalisés et d'autres ne seront pas du tout digitalisés (Autissier & Metais-Wiersch, 2016).

La disponibilité d'un soutien extérieur (p. ex. agence de communication) a été identifiée comme un facteur environnemental important affectant l'adoption des canaux digitaux dans les PME (Järvinen et al., 2012 ; Karjaluoto & Huhtamäki, 2010). En effet, l'externalisation de l'utilisation des outils de médias sociaux a été considérée comme une bonne option et un facilitateur de l'adoption du marketing digital (Taiminien & Karjaluoto, 2015).

		Auteurs
Facteurs internes	Capacités, motivation, formation et expérience du manager	Barbero et al. (2011) Taiminien et Karjaluoto (2015)
	Efficacité interne	Florés (2016) Tiago et Veríssimo (2014)
Facteurs liés aux ressources	Ressources humaines, financières, techniques et de temps	Gilmore et al. (2007) Järvinen et al. (2012) Taiminien et Karjaluoto (2015)
Facteurs externes	Concurrence Changement de comportement des consommateurs	Autissier et Metais-Wiersch (2016) Taiminien et Karjaluoto (2015) Tiago et Veríssimo (2014)
	Type de produits / services Secteur d'activité	Autissier et Metais-Wiersch (2016) Karjaluoto et Huhtamaki (2010)
	Soutien extérieur	Järvinen et al. (2012) Taiminien et Karjaluoto (2015)

Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs d'adoption du marketing digital selon les auteurs

Pour creuser plus loin dans le cadre de cette étude, il est important de déterminer si d'autres facteurs peuvent influencer les PME suisses romandes à initier les projets de la digitalisation marketing. Il est dès lors nécessaire de poser la question suivante :

Q2 : Pourquoi les PME suisses romandes prennent-elles le virage digital ?

Les défis relatifs à la digitalisation du marketing

Le projet de la digitalisation est un sujet complexe qui nécessite une réflexion profonde sur plusieurs aspects. En effet, les entreprises, qui ont pris ou veulent prendre le virage

digital, sont confrontées à différents défis : culturels, organisationnels et technologiques.

La dimension culturelle de la transformation digitale est importante. La mobilisation du capital humain pour adopter de nouvelles habitudes et attitudes selon les méthodes du digital est une étape incontournable. Les défis culturels sont alors les premières difficultés perçues par les entreprises lors de l'initiation du projet de digitalisation. D'après une enquête de McKinsey publiée en 2014 auprès de 500 entreprises françaises, dont 325 PME, la "peur de l'échec" paralyse souvent les organisations, ce qui déclenche un sentiment de réticence à accepter la transformation par les collaborateurs. Le manque d'implication visible du leadership est également considéré parmi les raisons principales au retard relatif à l'adoption des outils technologiques. En effet, l'enquête de McKinsey a aussi déclaré que « 28 % des entreprises françaises interrogées considèrent que davantage d'investissement de la part de leurs dirigeants serait nécessaire afin de promouvoir et accélérer l'adoption du numérique » (p. 26). Pourtant, les dirigeants sont les premiers qui doivent être formés à l'utilisation des nouveaux outils de marketing digital ou au moins être sensibilisés aux avantages apportés par le digital (Taiminen & Karjaluo, 2015). En revanche, peu d'articles académiques se sont intéressés aux défis culturels de la transition digitale, notamment la gestion du changement et l'acculturation digitale, bien que ce soit une phase essentielle pour la réussite du projet de la digitalisation marketing.

La transformation digitale nécessite également un changement organisationnel. Selon le témoignage de John Hayes, le directeur marketing d'American Express : « Le marketing touche maintenant beaucoup plus d'entités de l'entreprise. Il touche au service et au développement de produits. Nous devons nous organiser d'une manière à briser les silos traditionnels dans l'entreprise » (Collins, French & Magill, 2011). D'après l'enquête de McKinsey (2014), la rigidité des organisations est parmi les raisons pénalisant le projet de la digitalisation. En effet, Ngiamba explique dans son article publié en 2017 que « les entreprises organisées en silos sur des modes très hiérarchiques d'exécution *top down* des décisions peuvent rencontrer beaucoup de difficultés à se transformer, car le digital est, par essence, beaucoup plus horizontal et collaboratif dans son fonctionnement ». Pourtant, plusieurs entreprises ne sont pas prêtes à réduire l'écart entre les organisations classiques et les organisations capables à relever les défis inhérents au marketing digital (Leeflang et al., 2014). Ainsi, le

changement organisationnel devient un défi principal pour les entreprises lorsqu'elles prennent le virage digital. Leeflang et al. (2014) se sont intéressés aux tensions majeures entre le département marketing et les autres départements. Ils ont déduit que la plupart des problèmes surviennent à cause de l'ambiguïté des rôles et du désalignement entre le marketing et les autres départements (p. ex. mauvaise coordination entre le marketing et le service commercial, le support client, la communication et le développement de produits). Par conséquent, le marketing à l'ère digitale doit être omniprésent et géré au-delà des frontières fonctionnelles, ce qui a un impact positif sur les performances de l'entreprise, comme par exemple un lancement plus réussi de nouveaux produits (Leeflang et al., 2014).

La littérature met le point également sur les défis technologiques rencontrés par les entreprises lors de la transformation digitale. D'après Royle et Laing (2014), les entreprises rencontrent généralement des difficultés à maîtriser les outils de marketing digital (p. ex. la non familiarité avec les applications mobiles et les outils de référencement, l'absence des bonnes pratiques de mesure, la mauvaise utilisation de blogs et de groupes de discussion en ligne, etc.). Dans le même sens, l'étude menée par Järvinen et al. (2012) a montré clairement que les entreprises B2B ont peu de collaborateurs expérimentés dans l'utilisation efficace des outils de marketing digital. Royle et Laing (2014) ont alors considéré les lacunes des compétences techniques nécessaires pour le marketing digital comme des défis inhérents aux technologies numériques. L'enquête de McKinsey (2014) partage également cet avis en précisant que le déficit en compétences analytiques est l'une des raisons principales au retard des projets de la digitalisation. Un autre défi a été identifié par Chaffey et al. (2014), qui consiste à rester attentif à l'agilité technologique. En effet, les technologies évoluent rapidement ainsi que les usages associés comme le changement régulier des règles de référencement par Google. Malgré cette abondance d'outils, notamment ceux de mesure et d'évaluation des activités marketing (p. ex. nombre de visites de site Internet, de clics, de « j'aime » sur une page Facebook, etc.), Royle et Laing (2014) clament l'absence d'une approche fondée sur les bonnes pratiques en matière d'analyse, de mesure et de suivi des activités marketing.

Dans le cadre de la présente étude, il est important d'identifier les défis relatifs à la digitalisation des PME suisses afin de suggérer aux dirigeants les recommandations

nécessaires pour relever leurs défis et tirer profit des opportunités offertes par les outils de marketing digital. Ainsi, nous cherchons à répondre à la question suivante :

Q3 : Quels sont les défis rencontrés par les PME suisses romandes lors du processus de la digitalisation ?

L'utilisation des outils de marketing digital

Plusieurs recherches ont été menées sur l'utilisation des outils de marketing digital, mais la question qui se pose est : Comment ces outils sont-ils utilisés et est-ce que cette utilisation a un impact positif sur les prestations de l'entreprise ?

Certaines études menées sur le marketing digital se focalisaient sur un type précis d'entreprise. Par exemple, Järvinen et al. (2012) se sont intéressés aux entreprises de type B2B. D'autres études se sont focalisées sur quelques outils de marketing digital : Gilmore et al. (2007) ont examiné l'influence d'Internet sur les stratégies marketing des PME, ensuite, Taiminen et Karjalainen (2015) ont repris la même étude en examinant l'influence des canaux numériques sur les prestations des PME finlandaises. Ces études se sont concentrées sur des ensembles restreints d'outils de marketing digital, cela ne fournit donc qu'un aperçu partiel de l'utilisation des outils par les entreprises. Selon la directrice marketing digital Cegos, « Le marketing est plus que jamais lié au digital et à la technologie. Réseaux sociaux, *brand content*, *content marketing*, Internet des objets, *Big Data*, *CRM marketing* et DMP (*Data Management Plateforme*) sont des innovations qui ouvrent la voie à de nouvelles pratiques marketing, pour au final mieux valoriser l'expérience du client et mieux le servir. » (Cité par Truphème et Gastaud, 2017, p : 4). Pourtant, il n'existe pas d'étude générale qui examine un ensemble plus large d'outils de marketing digital afin de comprendre comment les dirigeants utilisent ces outils dans leur quotidien. D'où la nécessité de faire une classification de ces outils et les lier avec les objectifs du marketing digital.

Les objectifs d'utilisation des outils de marketing digital

Dans cette étude, les outils de marketing digital étudiés représentent les réseaux sociaux, le site Internet, les outils de référencement naturel (*Search Engine Optimization*, SEO), le référencement payant (*Search Engine Advertising*, SEA), les outils de la gestion de la relation client (CRM) ainsi que les applications mobiles.

En se basant sur le livre « La boîte à outils du marketing digital », nous avons établi la liste des outils de marketing digital ainsi que leurs objectifs d'utilisation pour l'entreprise.

Famille d'outils	Objectifs primaires	Objectifs d'utilisation pour l'entreprise
Les réseaux sociaux	Partager les informations avec la communauté Recruter et fidéliser une communauté d'abonnés	Générer du trafic supplémentaire (augmenter la notoriété) Générer des nouveaux <i>leads</i> Recruter des ressources humaines Améliorer le référencement naturel (SEO)
CRM Customer Relationship Management	Centraliser les données des clients <i>Reporting / reporting</i> dynamique Disposer d'un processus métier (vente, marketing, service)	Aider aux décisions stratégiques Comprendre les préférences des clients Analyser le comportement de client Gérer l'interaction avec les clients Améliorer le service client
Référencement	Générer le trafic vers le site Internet Augmenter la visibilité (meilleur classement par les outils de recherche)	Générer des conversions en fonction des objectifs (vente, inscription, téléchargement, etc.) Analyser les tendances actuelles (keywords)
Site Internet	Point d'entrée pour les prospects Accroître la notoriété / visibilité <i>Worldwide</i>	Convertir les visiteurs Améliorer l'image de l'entreprise Donner des informations sur les produits/services Interagir avec les prospects/clients
Applications mobiles	Recueillir les données clients	Développer un nouveau service pour les clients Améliorer l'image de l'entreprise Diversifier les canaux de communication

Tableau 4 : Objectifs d'utilisation des outils de marketing digital

Le présent travail a identifié les objectifs de l'utilisation de chaque outil du marketing digital afin de les comparer avec les objectifs prédéfinis par les entreprises. Il est donc nécessaire de répondre à la question suivante :

Q4 : Comment les PME suisses romandes utilisent-elles les outils de marketing digital ?

L'efficacité du marketing digital

Le souci majeur des entreprises est la réalisation de bonnes prestations et l'atteinte de leurs objectifs prédéfinis. Elles ont donc besoin de mesurer l'impact de l'adoption des outils de marketing digital sur la performance. L'étude menée par Gilmore et al. (2007) a mesuré l'impact de l'utilisation d'Internet sur la vente, la relation client, l'activité marketing, l'image de la marque, l'avantage concurrentiel ou le coût d'échange d'informations. Elle en déduit que la valeur perçue du marketing digital par les PME consiste à enrichir la promotion des entreprises sur plusieurs marchés à moindre coût, à utiliser les e-mails comme un outil de marketing et à réduire les coûts d'impression de documents tels que les catalogues et les brochures. Dans l'ensemble, il semble que les PME n'utilisent pas efficacement les outils de marketing digital pour développer leur image de marque ou leur avantage concurrentiel (Gilmore et al., 2007). L'étude menée par EBG en 2014 a dévoilé que 47 % des répondants jugent peu satisfaits de leur capacité à mesurer la performance de leur marketing digital. Ce constat nous a poussés à poser la question sur l'efficacité d'utilisation des outils de marketing digital. D'après Florès (2016), mesurer l'efficacité consiste à mettre à jour une mesure, une métrique ou un indicateur clé de performance (*KPI, Key Performance Indicator*), qui permettra d'évaluer les résultats des objectifs visés. Il a également déclaré que le choix des métriques qualitatives ou quantitatives doit être établi avant le lancement des actions marketing car il est une étape essentielle pour le contrôle et la mesure du rendement ou d'efficacité. Pourtant, les *KPIs* sont souvent inappropriés par rapport aux objectifs fixés, ce qui a des répercussions négatives sur la mesure de l'efficacité du marketing digital (Florès, 2016). L'étude d'EBG (2014) s'est intéressée aux principaux freins à la mesure d'efficacité. Elle a affirmé que la difficulté à suivre le parcours client multicanal, les données en silos, le manque de ressources et de compétences, le grand volume de données à traiter ainsi que la définition imprécise des objectifs étaient parmi les freins majeurs au développement du marketing digital. Florès (2016) a déclaré également que le manque de temps, la mauvaise planification

de la phase de contrôle et la facilité d'accès à des métriques disponibles souvent gratuitement (p. ex., *web analytics*) ne permettent pas de mesurer correctement les effets potentiels des actions marketing.

De même, ce travail s'est intéressé à déterminer la capacité des PME suisses à mesurer la performance des outils de marketing digital en répondant à la question suivante :

Q5 : Les PME suisses peuvent-elles mesurer d'une manière efficace la performance du marketing digital ?

METHODOLOGIE

Cette partie a pour but d'exposer la méthodologie utilisée pour ce travail. Elle permet de décrire la stratégie de recherche, la collecte de données, la structure de l'échantillon et la méthode d'analyse.

Stratégie de recherche

Ce travail vise à comprendre les enjeux liés à la transition des PME suisses romandes vers le marketing digital. La nature des objectifs de la question de recherche permet d'adopter une approche qualitative, décrite comme étant une manière "compréhensive", "inductive" et "constructiviste" d'aborder un sujet de connaissance (Comeau, 1994). En effet, cette méthode d'étude contribue à une compréhension détaillée et approfondie des perceptions des managers ainsi que leur processus de prise de décision concernant la transformation digitale. Compte tenu des caractéristiques spécifiques des PME précédemment citées, l'approche qualitative est la mieux adaptée pour analyser l'activité marketing des PME à l'ère du digital.

Collecte de données

Les données ont été collectées en Suisse romande, durant deux mois, auprès de 10 entreprises (taux de réponse : 50 %). Les demandes de contact ont été effectuées via des appels téléphoniques, des courriels électroniques et le réseau social professionnel LinkedIn. Quatre demandes de contact sur 10 ont été rejetées en raison de la politique de confidentialité de l'entreprise.

Les données empiriques sont recueillies en deux phases : premièrement, à travers des entretiens individuels semi-directifs¹ ; c'est-à-dire des questions ouvertes sur des thématiques prédéfinies. D'après Barribal et While (1994), ce type d'entretien est bien adapté à l'exploration des perceptions et des opinions des répondants concernant des questions complexes et permet également d'approfondir l'information et la clarification des réponses. L'entretien avait pour but d'acquérir une connaissance approfondie sur la transition des PME vers le digital. Il s'articulait autour de cinq points essentiels issus de la revue de la littérature :

- L'état des lieux du marketing au sein des PME suisses romandes
- Le processus de la digitalisation du marketing des PME
- Les objectifs d'utilisation et l'efficacité des outils de marketing digital
- La stratégie et la culture digitale de l'entreprise
- L'organisation interne et les compétences clés

Les entretiens ont été conçus afin d'utiliser les questions comme point de départ pour une discussion détaillée sur le sujet et de comprendre comment la digitalisation du marketing a été initiée et menée par les PME. Les entretiens approfondis sont un moyen efficace d'interviewer des managers et d'obtenir des réponses détaillées sur leurs perceptions et leurs expériences dans le domaine du marketing digital (Gilmore et al., 2007). Ils permettent également d'adapter les questions aux circonstances individuelles de chaque interviewé, quel que soit son poste : un responsable marketing, un responsable commercial ou bien un dirigeant d'une PME. Ensuite, nous avons prétesté le questionnaire afin d'évaluer la compréhension du langage et la formulation des questions, d'estimer la longueur du questionnaire et de repérer les erreurs de présentation ou d'instructions du questionnaire. Chaque entretien durait entre 45 et 60 minutes environ et était mené dans les locaux de la PME.

La deuxième phase de la collecte de données était l'organisation d'un *focus group*, où les participants ont été invités à répondre à des questions ouvertes concernant leurs expériences dans le domaine du marketing digital. En effet, ce *focus group* avait pour but de consolider les résultats issus des interviews réalisées lors de cette étude, d'approfondir la recherche sur les enjeux liés à la transformation digitale et d'échanger

¹ Voir « Annexe 1 : Questionnaire », p. 41

autour des éventuelles solutions qui permettraient de relever les défis liés à la réalisation des projets de digitalisation. La durée de la discussion était de 90 minutes.

Structure de l'échantillon

Les entreprises étudiées ont été sélectionnées selon un objectif prédéfini : inspection des entreprises qui ont déjà initié leur transformation digitale et d'autres qui sont encore en phase de réflexion, mais n'ayant pas pleinement adopté les outils de marketing digital.

Les interviewés représentent des PME suisses romandes (B2B, B2C) avec des profils divers : PDG, directeurs commerciaux et directeurs marketing ; ils représentent aussi des secteurs d'activité différents (services Informatique, Industrie pharmaceutique, Presse écrite, Communication et Télécoms, Restauration, Transport & Logistique, services de Maintenance).



Figure 1 : Profils des interviewés

Les participants du *focus group*, quant à eux, représentent des entreprises de taille entre 50 et 250 employés, opérant dans les secteurs d'activité suivants : Industrie électrique, machines et équipements, Banque et Finances, Services aux entreprises. Le panel d'experts choisi pour intervenir représente différentes positions hiérarchiques : PDG, Directeur de développement stratégiques, Directeur marketing, IT Manager et membres de la direction.

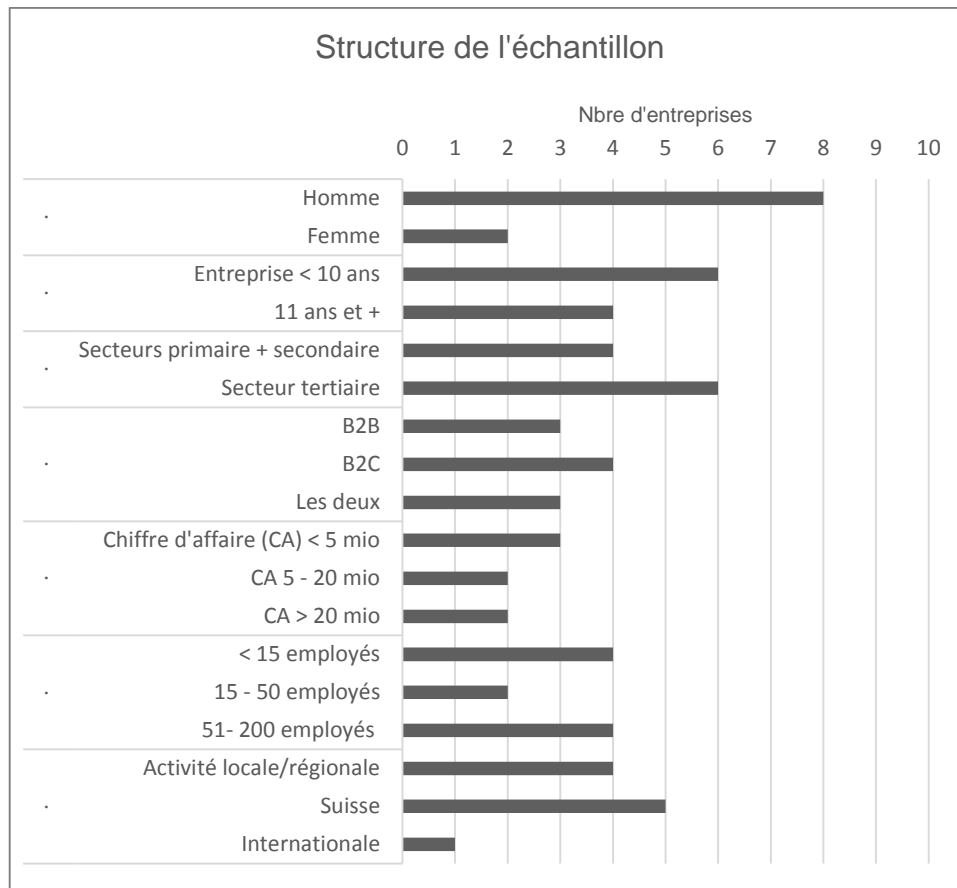


Figure 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Méthode d'analyse

Les entretiens ont été enregistrés et des notes ont été prises immédiatement après chaque entretien concernant les points principaux discutés avec les interviewés. Une fois que tous les entretiens ont été analysés et codés, une analyse thématique a été adoptée. Selon Régnier (2006), cette technique vise à identifier, dans un texte, des thématiques qui constitueront un élément pour le traitement des unités d'analyse. Elle s'inscrit en effet dans l'ensemble des méthodes et techniques d'analyse de contenu (cité par Frutuoso, 2009, p. 164). Ainsi, un ensemble de thèmes et de notes ont été établis, certains ont été évoqués plusieurs fois par les managers interviewés.

RESULTATS DE L'ETUDE

Cette partie du rapport présente les résultats issus de notre étude : les opportunités et les menaces de la digitalisation telles qu'elles sont constatées par les PME suisses romandes ; les principaux moteurs et freins de la transformation digitale ainsi que les objectifs d'utilisation et l'efficacité des outils de marketing digital.

L'état des lieux de l'activité marketing au sein des PME suisses romandes

Les activités marketing réalisées au sein des PME étudiées sont : les études de marché, l'analyse de la concurrence, la prospection, le suivi des *leads*, la promotion et la communication, la distribution, la fidélisation des clients et les relations publiques. Selon le degré de la maturité digitale des entreprises, l'adoption des outils digitaux diffère dans chaque activité marketing. En effet, la prospection, l'analyse de la concurrence et la fidélisation des clients sont des activités où les outils de marketing digital sont peu utilisés par les entreprises. Quant à la promotion et la communication, la plupart des entreprises possèdent un site web et au moins un réseau social, tandis que l'utilisation du CRM pour le suivi des *leads* a été adoptée par quatre entreprises sur 10 (voir Annexe 2).

Selon cette étude, les budgets marketing des entreprises se situent entre 1.5 % et 8.5 % du chiffre d'affaire total. La répartition du budget marketing global entre le marketing traditionnel et digital est différente selon les entreprises. La figure 3 représente le pourcentage du budget consacré au marketing digital par rapport au budget marketing global pour chaque entreprise interviewée. Cinq entreprises sur 10 ont consacré au marketing digital moins de 25 % du budget marketing global. Ces entreprises se basent sur les outils traditionnels dans les activités marketing. Pour trois entreprises sur 10, le budget alloué au marketing digital est entre 25 % et 50 % du budget global. Ces entreprises ont commencé à déployer progressivement leur activité marketing sur Internet et réseaux sociaux. Tandis que deux entreprises sur 10 réservent plus de 50 % de leur budget marketing au marketing digital. Ces entreprises ont migré leur communication vers les canaux digitaux. Elles ont également dématérialisé la plupart de leurs documents : elles utilisent des supports numériques comme les catalogues virtuels, *display*, des présentations PowerPoint ou PDF au lieu du papier pour imprimer les brochures, catalogues, lettre, etc. Elles investissent également dans des outils de référencement naturel (SEO) et payant (SEA) afin d'améliorer leur visibilité en ligne.

En ce qui concerne la communication au sein du département marketing, la plupart des échanges se font d'une manière directe (face à face). En effet, l'équipe marketing est constituée de quatre à six collaborateurs dans les entreprises de taille supérieure à 30 employés. Tandis que les entreprises de taille inférieure à 15 employés ont un seul responsable marketing qui est souvent le dirigeant de l'entreprise.

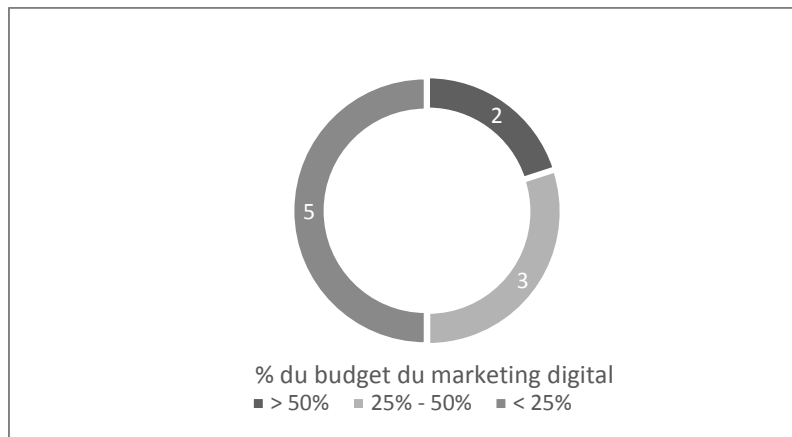


Figure 3 : Pourcentage du budget consacré au marketing digital par rapport au budget marketing global

Le niveau de maturité digitale des PME

D'après les résultats de l'enquête effectuée sur 10 PME suisses romandes, nous avons remarqué l'existence de trois niveaux de maturité digitale : débutant, intermédiaire et avancé. Quant au niveau immature, qui représente les entreprises inactives sur Internet, il n'a pas été illustré par notre échantillon. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises ont pris connaissance de la nécessité de l'utilisation d'Internet afin d'avoir une visibilité auprès de leurs consommateurs.

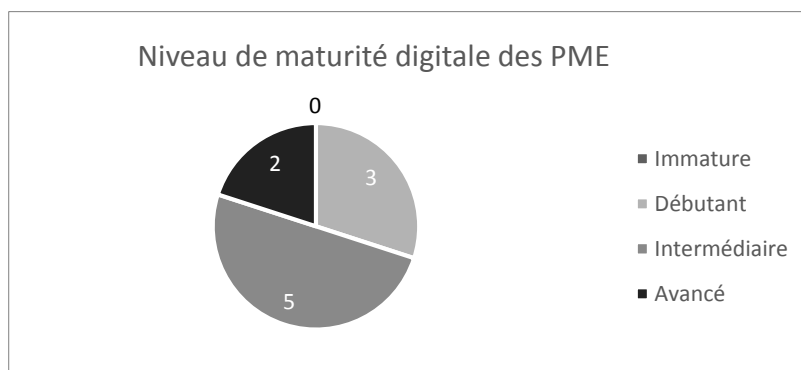


Figure 4 : Niveau de maturité digitale des PME interviewées

Deux entreprises sur 10 ont un niveau de maturité avancé. En effet, la digitalisation marketing représente une priorité pour ces entreprises et fait partie de leur quotidien. Elles sont pleinement engagées dans la transformation digitale et ont une forte culture digitale. Les entreprises E1 et E8 opèrent respectivement dans le secteur Informatique et le secteur Communication et Média.

Cinq entreprises ont un niveau intermédiaire. Elles étaient en phase de développer une stratégie digitale et de mettre en place, à moyen terme, des outils permettant l'optimisation du processus métiers, la centralisation des données et l'amélioration de l'expérience client.

Trois entreprises, qui ont pris récemment le virage digital, sont encore en phase d'exploration. Elles utilisaient des outils de marketing digital (p. ex. site Internet, réseaux sociaux, blogs) sans être accompagnés par une stratégie de développement digital. En général, ces entreprises considèrent, pour le moment, la transformation digitale moins intéressante dans leur secteur d'activité. Elles opèrent dans les secteurs d'activité suivants : la Restauration, la Maintenance et le Transport & Logistique.

Le tableau 5 récapitule les niveaux de maturité digitale des PME selon les variables suivantes : le secteur d'activité, la taille et le type de l'entreprise (B2B, B2C, les deux).

Code de l'entreprise	Secteur d'activité	Type de l'entreprise	Taille	Niveaux de maturité
E1	Services informatiques	B2B	80	Avancé
E2	Presse écrite	B2C	100	Intermédiaire
E3	Transport & Logistique	B2B	180	Débutant
E4	Communication et Télécoms	B2B/B2C	50	Intermédiaire
E5	Industrie pharmaceutique	B2B	200	Intermédiaire
E6	Services informatiques	B2B/B2C	35	Intermédiaire
E7	Maintenance	B2B/B2C	15	Débutant
E8	Communication et Média	B2C	10	Avancé
E9	Restauration	B2C	15	Débutant
E10	Transport et Logistique	B2C	10	Intermédiaire

Tableau 5 : Niveau de maturité digitale selon le secteur d'activité, la taille et le type de l'entreprise

Nous avons constaté que le niveau de la maturité digitale ne dépend pas de la taille de l'entreprise. Par contre, le secteur d'activité et le type de l'entreprise influencent le degré de la maturité digitale des PME. Par exemple, les entreprises E3 et E10 opèrent dans le même secteur d'activité (Transport & Logistique). Pourtant, ils ont un niveau de maturité différent. Cela peut s'expliquer par le fait que le type de l'entreprise est

différent (B2B vs B2C) ; les clients de l'entreprise E3 sont des professionnels, mais ceux de l'entreprise E10 sont des particuliers. D'après le propriétaire de l'entreprise E10, « Presque tous nos clients sont actifs en ligne [...] c'est le nouveau mode de consommation de nos clients qui nous a poussé à digitaliser nos processus de gestion et notre relation client ». Alors que la responsable commerciale de l'entreprise E3 a déclaré que la transformation digitale n'est pas encore une priorité pour l'entreprise parce que leurs clients professionnels préfèrent les méthodes de communication traditionnelles (p. ex. fax, brochures, courriels, etc.). Les entreprises de type B2B, dans certains secteurs, reflètent un retard en matière d'initiation du projet de la digitalisation marketing en comparaison avec les entreprises B2C. Quant aux secteurs qui ont pris de l'avance dans leur transformation digitale, il s'agit des secteurs de la Technologie, Communication & Média et Télécoms.

La maturité digitale n'a pas été seulement influencée par ces variables : secteurs d'activité, type et taille de l'entreprise, mais encore par le degré de la prise de conscience de l'importance de la digitalisation du marketing par les entreprises.

Les opportunités et les menaces de la digitalisation du marketing

Pour les entreprises interviewées, la digitalisation offre plusieurs opportunités mais aussi des menaces. Ci-dessous sont présentés les points importants ressortis de cette étude.

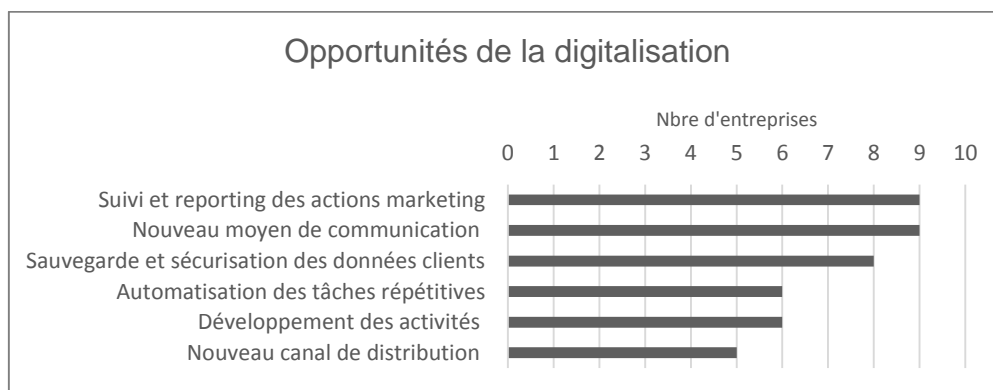


Figure 5 : Opportunités de la digitalisation du marketing

Neuf entreprises sur 10 ont déclaré que la digitalisation du marketing permet le suivi et *reporting* des actions marketing, car les outils de marketing digital permettent aux entreprises de mieux cibler les clients et calculer le ROI des campagnes marketing sur le Web. Ainsi, elles pourraient ajuster, en temps réel, le budget alloué à la campagne et corriger certaines actions.

Neuf entreprises sur 10 ont affirmé que le marketing digital leur apportait une opportunité pour communiquer avec leurs clients et prospects sur plusieurs plateformes digitales comme les réseaux sociaux, site Internet, blogs, etc.

Huit entreprises sur 10 ont considéré la sauvegarde et la sécurisation des données clients comme une opportunité que la digitalisation apporte à leur entreprise, car les données clients représentent une mine d'or pour les entreprises. Elles sont en effet essentielles pour analyser les comportements des clients et proposer des offres personnalisées afin de maintenir une bonne relation avec eux.

Six entreprises sur 10 ont déclaré que la digitalisation du marketing représente une opportunité pour développer leurs activités sur un périmètre plus large, au niveau régional, national ou international. Grâce à l'usage d'Internet et des outils de la géolocalisation, les entreprises peuvent cibler toutes les personnes qui ont accès à Internet et personnaliser les offres selon leur emplacement.

Parmi les 10 entreprises interviewées, cinq entreprises ont une activité e-commerce. Toutes ont affirmé qu'Internet représente une grande opportunité pour commercialiser les produits en ligne.

Six entreprises sur 10 ont considéré que l'automatisation des tâches répétitives et chronophages représente une opportunité offerte par les outils de marketing digital. Pourtant, neuf entreprises sur 10 n'ont pas automatisé la plupart de leurs tâches répétitives. Le tableau 6 représente les tâches automatisées par les PME.

Tâches automatisées	Nbre d'entreprises
Envoi automatique des newsletters	5
Publication des contenus sur les réseaux sociaux	3
Echange d'informations entre les commerciaux et l'équipe marketing	2
Transmission automatique des <i>leads</i> qualifiés à l'équipe commerciale	1

Tableau 6 : Tâches automatisées par les PME interviewées

Malgré les opportunités offertes par la digitalisation, les entreprises perçoivent aussi les menaces liées à la transition vers le digital.

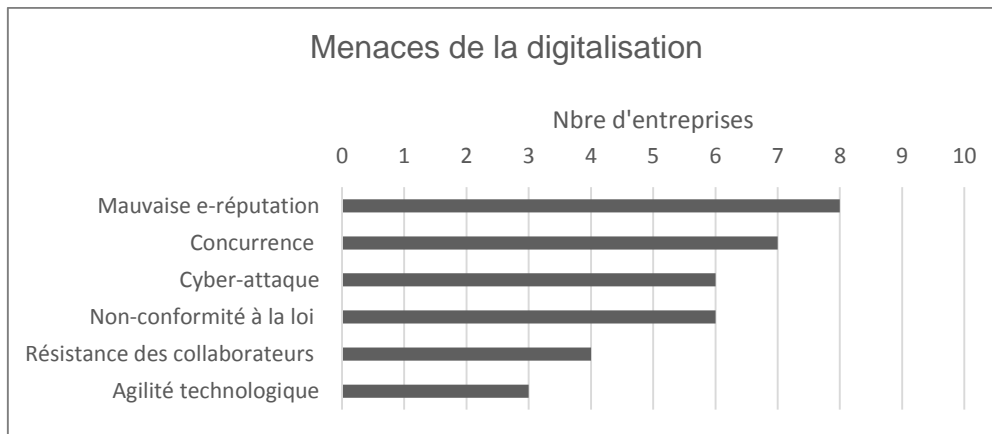


Figure 6 : Menaces de la digitalisation du marketing

Le manque de contrôle d'environnement des réseaux sociaux pourrait engendrer une mauvaise e-réputation, ce qui représente pour huit entreprises sur 10 interviewées une vraie menace de la digitalisation. Sept entreprises sur 10 ont affirmé que la concurrence est une menace de la digitalisation parce que les entreprises exposent des informations de leur activité en ligne, ce qui donne un accès facilité aux concurrents pour les copier. Cependant, 3 entreprises n'ont pas considéré la concurrence comme une menace parce qu'elles ont estimé avoir un avantage concurrentiel sur le marché. Six entreprises sur 10 considèrent la cyberattaque et la non-conformité à la loi comme une menace de la digitalisation. Ces entreprises possèdent, en effet, de grandes bases de données clients. Ainsi, la sécurité et la confidentialité de ces données occupent une préoccupation importante dans leur quotidien, car elles sont obligées de ne pas enfreindre la loi de protection des données (LPD) et de traiter les données avec éthique. Quatre entreprises sur 10 ont considéré la résistance des collaborateurs à accepter la transformation digitale comme une menace de la digitalisation. En effet, une appropriation des outils digitaux sans une culture digitale au sein de l'entreprise est un facteur qui menace la réussite de la transformation digitale. Six entreprises sur 10 ont déclaré que les employés ont montré une attitude positive à l'égard du projet de la digitalisation, car les collaborateurs ont été informés, en amont, des avantages du marketing digital, ce qui a facilité le déploiement de la culture digitale au sein de l'entreprise. Par ailleurs, l'agilité technologique est considérée comme une menace de la digitalisation par trois entreprises seulement. Ces entreprises ont, en effet, peur d'investir dans des outils ou des logiciels qui deviendront obsolètes. En revanche, sept entreprises ont affirmé que le progrès permanent des algorithmes, des outils digitaux et des logiciels est considéré

comme un point positif parce qu'il permettrait à l'entreprise d'évoluer au cours du temps.

A ce stade, les dirigeants interviewés sont au courant des changements déclenchés par les nouvelles technologies et méthodes commerciales basées sur le digital, ainsi que leur influence sur l'activité marketing des PME. Ils sont donc conscients de l'impact de la transformation digitale sur l'écosystème de leur entreprise.

Les facteurs influençant la digitalisation du marketing au sein des PME

Les entreprises qui ont pris le virage digital ont affirmé qu'elles étaient motivées par plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes.

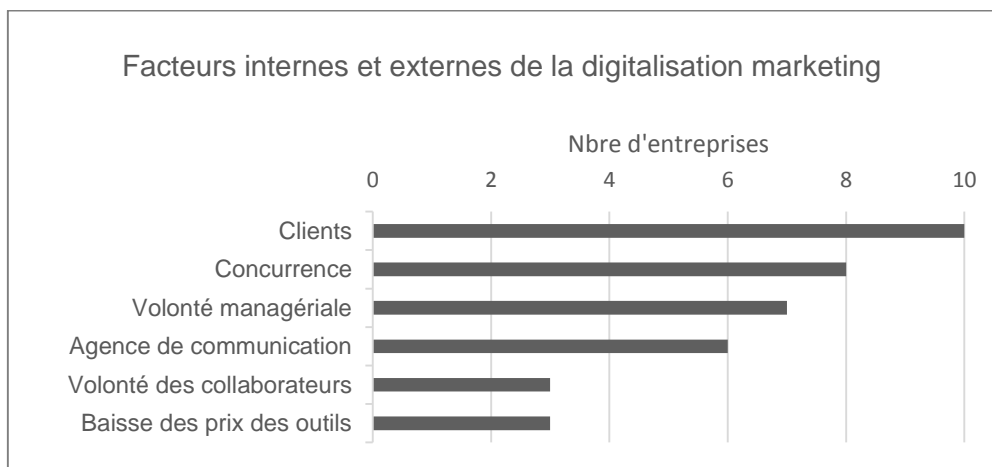


Figure 7 : Facteurs internes et externes de la digitalisation marketing

Toutes les entreprises interviewées ont affirmé que le facteur primordial de la digitalisation marketing est le changement du comportement des clients, car ces derniers sont devenus de plus en plus actifs en ligne et communiquent plus souvent sur les supports digitaux.

Huit entreprises sur 10 ont considéré la concurrence comme un facteur important de la transformation digitale. En effet, ces entreprises sont confrontées à une concurrence rude et massive induite par la révolution numérique. Elles ont donc jugé qu'il était nécessaire de franchir le pas vers le digital sinon, elles seront dépassées par leurs concurrents.

Sept entreprises sur 10 ont déclaré que la digitalisation du marketing est issue d'une volonté managériale, qui est considérée comme un facteur de démarrage et d'accélération des opérations adoptées dans les activités du marketing digital.

Six entreprises sur 10 ont attesté que le soutien extérieur fourni par une agence de communication (ou un consultant) est un facteur influençant l'adoption du marketing digital. Il a en effet un rôle d'accompagnement et de suivi des actions adoptées par les entreprises dans un domaine précis. Par exemple, l'amélioration du référencement, l'entretien du site web ou le choix des outils de marketing digital.

La volonté des collaborateurs et la baisse des prix des outils digitaux sont considérées comme un moteur d'adoption du marketing digital par 3 entreprises uniquement.

Les défis de la transformation digitale

La transformation digitale est un sujet complexe pour les entreprises, et d'autant plus pour les PME, car elle nécessite des ressources financières et humaines ainsi que des compétences internes et du temps dont les PME ne disposent souvent pas suffisamment. Ceci peut les restreindre fortement dans leur processus de digitalisation.

Les défis culturels

La transformation digitale change la façon avec laquelle les entreprises font leur travail, ce qui crée un sentiment de peur chez les collaborateurs. Sur 10 entreprises interviewées, la moitié a affirmé qu'il y avait un mouvement de réticence à accepter le changement de la part de certains collaborateurs, tandis que l'autre moitié a déclaré que tous les collaborateurs avaient une attitude positive à l'égard de la transformation digitale.

Afin de favoriser l'acceptation du changement et la maîtrise des nouveaux outils de marketing digital, les managers interviewées ont déclaré avoir animé des séances d'information et de formation à leurs collaborateurs : huit entreprises sur 10 ont sensibilisé les collaborateurs aux avantages des outils de marketing digital et ont mis à niveau leur culture digitale ; sept entreprises sur 10 ont organisé des séances de formation à l'utilisation des outils et cinq entreprises sur 10 ont sensibilisé les collaborateurs aux enjeux liés à l'utilisation des outils digitaux.

Les défis organisationnels

L'organisation en silos entrave la dynamique de la digitalisation car elle empêche la circulation des données, l'alignement entre les départements ainsi que le partage des

idées, des *leads* potentiels, etc. Ainsi, il pourrait avoir des répercussions négatives sur le développement du projet digital.

Afin de contourner ce problème, les entreprises ont d'abord commencé par le découplage des services en digitalisant le marketing en interne : six entreprises utilisent des outils collaboratifs, ce qui permet, par exemple, la coédition des documents et le partage du calendrier avec l'équipe de travail ; cinq entreprises ont choisi des outils de communication instantanée pour une communication plus fluide avec les autres équipes ainsi que l'animation des réunions ; trois entreprises de petite taille, qui opèrent dans les secteurs de la Restauration, le Transport & Logistique et la Maintenance, n'utilisent que les moyens de communication traditionnels comme les e-mails, la téléphonie et les séances. Quant au réseau social d'entreprise, il est utilisé par trois entreprises, qui ont une taille supérieure à 40 employés, afin d'améliorer la collaboration, la communication globale ainsi que la diffusion de l'information dans l'entreprise.

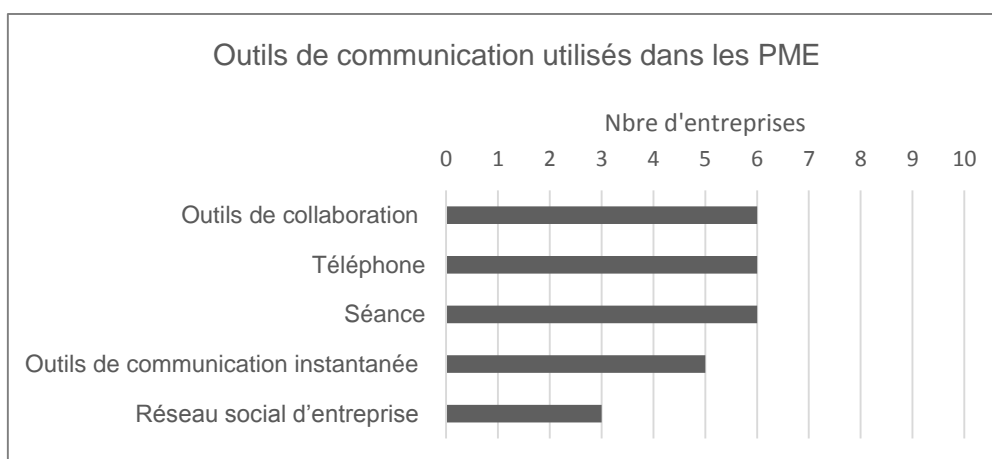


Figure 8 : Outils de communication utilisés par l'équipe marketing avec les autres équipes

Les défis technologiques

Parmi les défis rencontrés par les dirigeants lors de l'initiation du projet digital se trouve l'implémentation des outils digitaux qui sont souvent en inadéquation avec les attentes de l'entreprise. Ce problème concerne spécialement le choix du logiciel CRM. Les entreprises ont des difficultés à définir les bons critères de choix des outils. De plus, elles sont déboussolées face à la complexité technologique des outils de centralisation et d'analyse des données.

Le tableau 7 met en évidence les critères de choix d'un CRM selon les entreprises interviewées :

	Critères	Nbre d'entreprises
Critères importants	Performance de l'outil	10
	Compatibilité avec la structure informatique de l'entreprise	5
	Possibilité d'essayer l'outil	5
Critères auxiliaires	Support et pérennité de l'entreprise	10
	Réputation	10
	Prix	5
	Simplicité et facilité d'utilisation	5

Tableau 7 : Critères de choix d'un logiciel CRM selon les PME

Toutes les entreprises ont affirmé que la performance de l'outil est un critère important lors de l'acquisition d'un CRM, cinq entreprises sur 10 ont déclaré que la compatibilité du CRM avec la structure informatique de l'entreprise ainsi que la possibilité d'essai de l'outil sont des facteurs décisifs lors de la prise de décision d'achat. La réputation d'un outil CRM et la capacité d'assurer la pérennité de l'entreprise ont été jugées comme des critères auxiliaires par 10 entreprises.

Pour les entreprises de taille supérieure à 30 employés, le prix est considéré comme un critère auxiliaire lors de la décision d'achat d'un CRM, tandis que les petites entreprises l'ont considéré comme le premier critère à vérifier pendant la prise de décision. La simplicité et la facilité de l'utilisation du logiciel CRM ont été considérées comme des critères auxiliaires pendant la décision d'achat par les moyennes entreprises alors qu'elles ont été considérées importantes par les petites entreprises.

En outre, le manque de savoir-faire technologique pénalise les projets de la digitalisation. En effet, les PME souffrent d'une pénurie de talents dans le domaine digital, d'où la difficulté à maîtriser les outils digitaux par les collaborateurs. Parmi les PME interviewées, six dirigeants ont déclaré que leur entreprise ne possède pas les compétences analytiques nécessaires, ce qui provoque des difficultés à analyser correctement les données collectées et à déduire les plans d'action pertinents.

Les objectifs d'utilisation des outils de marketing digital

Avant d'aborder la question de l'utilisation des outils, il était nécessaire de vérifier, tout d'abord, l'adoption d'une stratégie digitale par les PME. D'après nos résultats, trois entreprises sur 10 n'ont pas de stratégie digitale ou utilisent le digital d'une manière spontanée sans réelle réflexion. Par exemple, elles se contentent uniquement de publier des *posts* sur les réseaux sociaux irrégulièrement. Pour ces entreprises, le digital ne fait pas partie de leur quotidien. En effet, elles craignent d'investir dans des outils digitaux ou de passer beaucoup de temps pour développer une stratégie digitale sans résultat. Selon eux, la compréhension de l'environnement digital et la maîtrise des outils ne sont pas faciles, notamment pour les petites structures. Tandis que sept entreprises sur 10 déclarent qu'elles ont adopté une stratégie de marketing digital qui s'aligne sur les objectifs suivants : l'augmentation des ventes, le renforcement de l'image de la marque, l'amélioration du service client, la réactivité des communications, ainsi que la meilleure connaissance du client.

Pour aboutir aux objectifs cités précédemment, les entreprises disposent de plusieurs outils de marketing digital sur le marché. Selon les résultats de cette étude, les sites Internet et les réseaux sociaux sont des outils indispensables pour les PME interviewées. Le choix des outils utilisés dépend spécialement des clients cibles et du budget ; les entreprises de type B2B sont actives sur LinkedIn, tandis que celles de type B2C sont présentes généralement sur Facebook, Instagram et Twitter. Chaque entreprise choisit le réseau social qui s'adapte le mieux à ses besoins et à ses clients cibles.

La totalité des dirigeants ont considéré le site Internet comme un outil indispensable pour l'entreprise. Il permet, en effet, de présenter l'entreprise, attirer et interagir avec les clients, améliorer l'image de l'entreprise et convertir les visiteurs. Certaines entreprises ont intégré d'autres composantes dans leur site comme les newsletters et/ou le blog professionnel afin de garder un contact avec les clients et prospects.

Concernant les objectifs d'utilisation des réseaux sociaux, les dirigeants ont déclaré que l'augmentation de la notoriété, le partage des informations avec la communauté et le recrutement des ressources humaines sont les objectifs les plus importants. Deux entreprises ont déclaré que les réseaux sociaux sont utilisés également pour générer des nouveaux *leads*, ce qui facilite l'attraction de nouveaux clients.

Quant aux outils de référencement, ils ont été utilisés pour analyser les mots clés et augmenter la visibilité des contenus partagés, ce qui permet de générer du trafic vers le site de l'entreprise.

Selon les dirigeants, le CRM est utilisé afin de stocker les données et analyser le comportement des clients, ce qui permet par la suite une bonne prise de décisions stratégiques. Seulement deux entreprises ont centralisé la collecte des données et automatisé le processus métier (marketing, vente, service).

Finalement, les applications mobiles sont utilisées afin de renforcer la collecte des données clients et améliorer l'expérience utilisateur (en anglais, *User Experience*). D'après le directeur de l'entreprise E8, « On a une application mobile parce qu'on juge qu'elle est très intéressante pour améliorer l'expérience utilisateur et on a des retours assez positifs ».

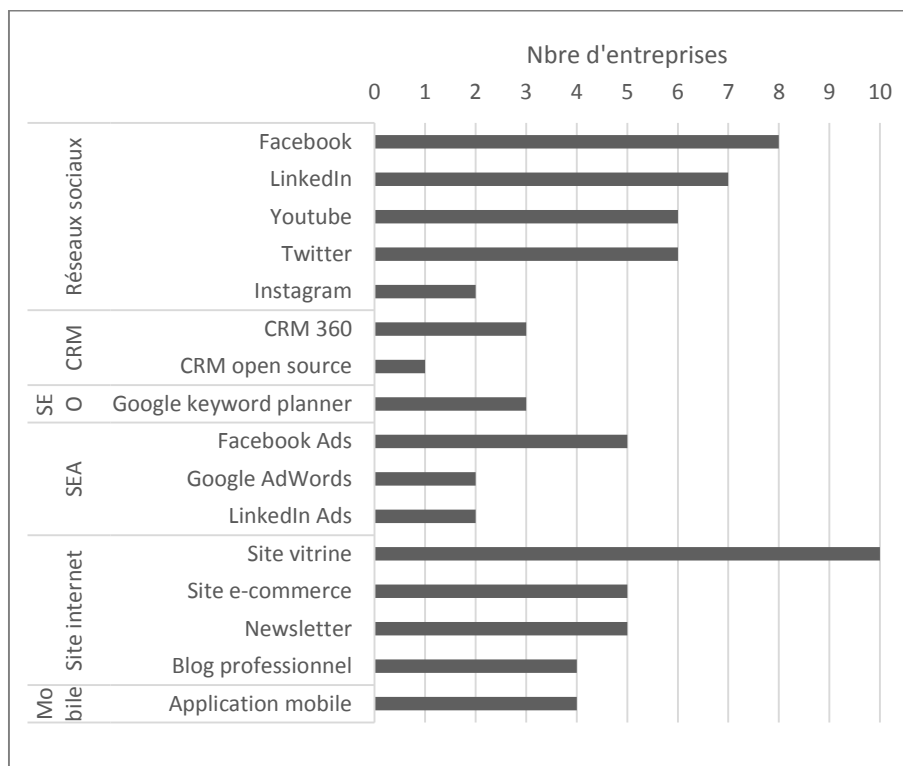


Figure 9 : Outils de marketing digital utilisés par les PME interviewées

L'efficacité des outils de marketing digital

Le budget alloué au marketing digital augmente chaque année, cinq entreprises sur 10 ont affirmé une augmentation de leur budget de marketing digital l'année précédente. Ces entreprises ont investi plus dans le digital au détriment des outils traditionnels car elles estiment que les activités de marketing digital permettent de

générer le meilleur retour sur investissement. Néanmoins, six entreprises sur 10 ont jugé que plus de 50 % de leurs outils de marketing digital n'étaient pas utilisés d'une manière efficace. La raison primordiale de cet échec est liée à la fragilité de la phase de planification car ces entreprises n'ont pas fixé des objectifs clairs en amont du lancement de l'action marketing. Souvent, les petites structures utilisent des outils comme les réseaux sociaux sans un objectif précis, ne mettent pas en place une série d'actions marketing et ne fixe pas des *KPIs* pour mesurer les effets escomptés d'une campagne par exemple. En conséquence, elles ont des difficultés pour contrôler l'atteinte des objectifs et démontrer l'efficacité de l'outil. D'après le témoignage du manager de l'entreprise E7, « Notre page Facebook est utilisée sans un objectif clair. Nous publions des *posts* d'une manière irrégulière comme les vœux de fin d'année ou des annonces d'emploi ». Un autre élément nuit à l'efficacité du marketing digital, il s'agit du manque de compétence, spécialement en analyse de données. En effet, les entreprises disposent des outils et des données mais elles ont un manque d'expertise pour traiter et interpréter ces données afin d'en déduire les informations pertinentes. D'après la responsable commerciale de l'entreprise E4, « les outils de marketing digital sont efficaces mais, au niveau de leur utilisation, nous devons engager des spécialistes en analytiques et améliorer nos pratiques ».

DISCUSSION ET CONCLUSION

Le dernier chapitre de cette étude permet d'interpréter les résultats et montrer leurs contributions sur le plan théorique et managérial. Il permet également d'indiquer les limites et les futures pistes de recherche.

Discussion des résultats

Les résultats de l'étude montrent que les PME suisses romandes sont conscientes de l'impact de la digitalisation du marketing sur leur environnement. Les PME affirment que le progrès technologique a introduit une diversité d'outils et logiciels qui permettent de garantir une meilleure visibilité en ligne, de commercialiser les produits et services sur un grand périmètre et d'optimiser les processus métier comme l'automatisation des tâches répétitives et chronophages, l'analyse des comportements et les préférences des clients ainsi que le suivi et la mesure efficace des actions marketing. De plus, les PME sont vigilantes par rapport aux menaces liées à la transition vers le digital. Elles sont conscientes que la résistance des collaborateurs face aux changements,

l'évolution permanente des technologies, le manque de contrôle de l'environnement des réseaux sociaux, les cyberattaques et la non-conformité à la LPD sont des menaces qui mettent la transformation digitale en péril. Contrairement à l'étude de Leeflang et al., (2012), le changement du modèle d'affaire n'a pas été constaté comme une menace de la digitalisation dans cette étude, ce qui peut être expliqué par la sous-estimation de la capacité du digital à modifier le modèle d'affaire.

Au même titre que les résultats de l'étude de Autissier et Metais-Wiersch (2016), Järvinen et al., (2012), Taiminen et Karjaluo (2015), Tiago et Veríssimo (2014) sur les facteurs d'adoption du marketing digital par les PME, le changement de comportement des consommateurs, la concurrence accrue des entreprises *Born digital* et la volonté managériale sont les facteurs qui ont poussé les PME, en premier lieu, à prendre le virage digital. Alors que le soutien extérieur est considéré comme un facteur d'accompagnement lors du processus de la digitalisation. Pourtant, la littérature n'a pas considéré la volonté des collaborateurs comme un facteur influençant la digitalisation des entreprises. D'après cette étude, les collaborateurs ont également un mot à dire concernant la transformation digitale, car ils ont fait parvenir leur projet de digitalisation aux hautes sphères de l'organisation notamment dans les entreprises ayant un processus de décision ascendant.

Les PME sont convaincues que la transition vers le digital est une nécessité et ce n'est plus un choix. Elles sont également conscientes des changements provoqués par l'usage des outils de marketing digital sur l'environnement professionnel. Pourtant, certaines PME reflètent un retard en matière d'initiation et d'accélération des projets de digitalisation. Les entreprises sont confrontées à plusieurs défis culturels, organisationnels et technologiques, ce qui les restreint fortement dans leur processus de digitalisation. En effet, le changement d'habitudes et l'acquisition de compétences en terme de digital nécessitent du temps tandis que la technologie évolue rapidement. De plus, les petites entreprises ne risquent pas d'allouer un grand budget aux investissements technologiques comme l'installation d'un CRM ou l'automatisation des actions marketing pour optimiser leurs processus métier car elles ont généralement des ressources financières restreintes. Cette étude a montré également que les PME ont encore des difficultés pour déployer les bonnes pratiques et exploiter les outils d'une manière plus efficace. Par exemple, la page d'entreprise sur les réseaux sociaux n'est pas animée assez régulièrement par des contenus, ou la structure du site Internet

n'est pas claire pour répondre aux besoins et aux questions des visiteurs : le site ne contient pas de boutons *call to action* ou un *chatbot*, qui permettent de susciter l'intérêt des visiteurs, personnaliser le contact avec eux et répondre à leurs questions.

Dès lors, nous résumons notre étude sous la Figure 10.

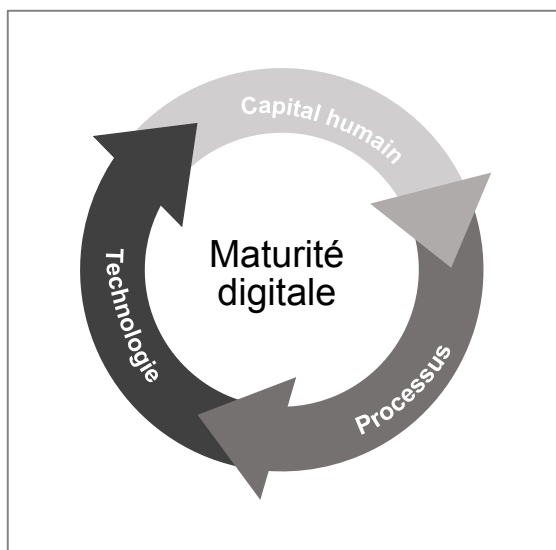


Figure 10 : Composantes de la maturité digitale

Afin d'atteindre une maturité digitale avancée, les PME doivent disposer de ces trois éléments : le capital humain, les processus et la technologie.

Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Membres de direction enthousiastes face au projet digital • Collaborateurs sensibilisés aux avantages de la digitalisation • Disposition de compétences en termes de marketing digital (p. ex. compétences analytiques, création de contenus, graphisme)
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des opportunités et des menaces de la digitalisation • Implication des collaborateurs dans la prise de décision concernant le projet digital (p. ex. le choix des outils) • Instauration de la culture digitale • Définition d'une stratégie digitale • Elaboration de plan de mesure d'efficacité
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition des outils permettant l'optimisation du processus métier • Formation des collaborateurs à l'utilisation des outils • Déploiement des bons usages auprès des collaborateurs

Tableau 8 : Récapitulatif des éléments nécessaires pour atteindre une maturité digitale

Contributions théoriques et managériales

Ce mémoire apporte un approfondissement des connaissances en matière de la digitalisation marketing des PME. En effet, il a étudié la transition des PME vers le marketing digital afin de déterminer les éléments nécessaires pour atteindre une maturité digitale. Il s'agit également d'une étude qui fournit des informations plus détaillées que celles des études antérieures sur la classification des outils de marketing digital selon les objectifs stratégiques du marketing. Cette recherche met aussi en évidence la diversité des outils disponibles pour soutenir le développement de la stratégie digitale.

Sur le plan pratique, cette étude permet aux responsables marketing, commerciaux et aux dirigeants de PME d'initier et mener le projet de la transformation digitale. Il est important de savoir que le processus de digitalisation est spécifique à chaque entreprise, il n'existe pas de recette magique pour se digitaliser. Par contre, on peut déterminer les questions phares ou les points essentiels qui offrent des pistes de réflexion afin d'initier et élaborer le projet de la digitalisation marketing.

Quel est l'état des lieux de l'activité marketing ?

L'entreprise devrait examiner son environnement externe : comment le digital affecte-t-il son secteur d'activité ? Est-ce que l'entreprise est challengée par ses concurrents digitaux ? Quel est le mode de consommation de ses clients et prospects ? En parallèle, elle devrait identifier le niveau de prise de conscience du sujet de la digitalisation à l'interne : comment le digital peut-il aider l'entreprise à gagner en productivité et/ou efficacité ? Quels sont les freins de la digitalisation ? Est-ce que le manque de compétences, manque de ressources humaines et financières et/ou manque de conviction de la direction ? Quels sont les moteurs d'adoption du digital ? Est-ce que l'entreprise cherche à suivre la tendance, améliorer son organisation interne et/ou apporter une valeur ajoutée aux clients ?

Sur quels acteurs s'appuyer ?

Il est conseillé de constituer un comité de pilotage du projet de transformation digitale. Par exemple, les PME pourraient commencer par l'identification des personnes motivées en interne pour en faire des ambassadeurs et les impliquer dans la prise de décision en organisant des réunions de *Brainstorming* pour tracer avec les autres collaborateurs la feuille de route de la digitalisation marketing de l'entreprise. Le comité

devrait être composé de personnes aux profils différents, qui sont enthousiastes face au projet de digitalisation pour relayer les décisions stratégiques auprès des collaborateurs et instaurer une culture digitale dans l'environnement de travail. Le comité devrait également être capable de détecter les éventuels freins à l'utilisation des nouveaux outils afin de ne pas investir dans des outils inadéquats. Pour les entreprises qui ne disposent pas de compétences marketing à l'interne, elles pourraient chercher le soutien des agences qui peuvent les assister à franchir le pas vers le digital.

Quelle organisation faudrait-il adopter ?

Les entreprises devraient faire évoluer leur mode de travail : casser les silos organisationnels et hiérarchiques et favoriser le travail collaboratif notamment via le réseau social d'entreprise.

Quels sont les objectifs de la stratégie digitale ?

La stratégie digitale découle de la stratégie globale de l'entreprise, avec des objectifs clairs : développement de l'entreprise, renforcement de la marque, acquisition et/ou fidélisation des clients, meilleure visibilité, etc. L'entreprise devrait mettre en place une stratégie simple et efficace en prenant en considération les ressources de l'entreprise, ses objectifs, ses points forts et ses points faibles. Elle devrait également suivre l'évolution des résultats grâce aux *KPIs*.

Quels outils de marketing digital faudrait-il s'approprier ?

L'acquisition des outils de marketing digital est une étape importante pendant le processus de la digitalisation. L'entreprise devrait adopter les outils de marketing digital en fonction des objectifs de sa stratégie globale, de ses clients cibles, et de son budget. Parmi les outils essentiels, le site Internet est le premier outil que l'entreprise doit s'approprier. En effet, le site est le miroir de l'entreprise, il devrait être mis à jour, moderne, bien référencé et présenter bien évidemment un contenu de qualité. Il est également conseillé de partager des contenus qui reflètent l'expertise de l'entreprise via un blog professionnel, un livre blanc ou des *newsletters*. Les réseaux sociaux sont également des outils incontournables à l'ère digitale. Une PME devrait impliquer ces plateformes dans sa stratégie digitale. Il faudrait qu'elle soit active sur les réseaux sociaux où ses clients et prospects sont présents et qu'elle exploite au maximum les fonctionnalités de chaque outil (voir Annexe 3). De plus, il est aussi important de former

les collaborateurs à l'utilisation des outils. Par exemple, l'entreprise pourrait identifier et former les collaborateurs qui ont une affinité avec le digital afin de déployer les bons usages auprès de leurs collègues.

Limites et perspectives de recherche

Ce travail comporte quelques limites que nous tenons à souligner. Pour le recueil des données, l'enquête a été menée en Suisse romande auprès de 10 entreprises. Ensuite, nous avons réalisé un *focus group*. Pour améliorer les résultats, il est souhaitable d'élargir l'étude sur un grand échantillon dans plusieurs zones géographiques afin de déterminer les niveaux de maturité digitale des entreprises en Suisse.

Notre échantillon représente des PME de différents secteurs, ce qui nous a permis de déterminer les enjeux de la digitalisation du marketing d'une manière globale. Pourtant, chaque secteur a ses propres enjeux. Il serait intéressant d'effectuer une étude sectorielle pour étudier la transition digitale des entreprises de chaque secteur d'une manière plus détaillée, ce qui peut également ouvrir la voie à une étude comparative entre les secteurs.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire

Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un travail de master réalisé au sein de l'Université de Fribourg. Il a pour but de récolter des données pour une étude ayant pour objectif d'établir un état des lieux de l'utilisation des outils marketing et de la transformation digitale des PME suisses romandes.

Grâce à cet entretien, j'aimerais recueillir votre avis de praticien(ne) confronté(e) quotidiennement aux défis de l'utilisation des outils du marketing digital.

Le but est de récolter des informations approfondies sur la transition de votre entreprise vers le marketing digital afin de diagnostiquer au mieux la maturité digitale de votre entreprise. Vous recevrez ensuite ce diagnostic sous forme de rapport avec des conseils applicatifs pour répondre à vos éventuels besoins.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument anonyme.

La durée de l'entretien ne devrait pas excéder 60 minutes.

Informations générales

Formation	
Intitulé de poste	
Date d'entrée dans l'entreprise	
Type de l'entreprise (B2B/B2C)	
Taille de l'entreprise (effectif)	
Secteur d'activité	
Activité à l'international (oui/non)	
Chiffre d'affaire	

Votre équipe (Marketing/ Commerciale):

Taille de l'équipe		
Age moyen		
Les fonctions		

Identification de l'état des lieux du marketing digital dans votre entreprise

1. Pourriez-vous me donner votre définition du marketing digital ?
2. Quelles sont les activités marketing que vous faites ? Quelles sont les activités où vous utilisez des outils traditionnels et celles où vous utilisez des outils digitaux ?
3. Quels sont les outils traditionnels que vous utilisez ?
4. Quels sont les outils de marketing digital que vous connaissez ?
Parmi ces outils, lesquels vous utilisez ?

Si le répondant n'utilise aucun outil du marketing digital, pourquoi ?

5. Selon vous, à quel stade de maturité digitale votre entreprise se situe-t-elle ?
6. Externalisez-vous une partie de votre marketing digital ?
 - a. Si oui, par qui ? Lesquelles ? Pourquoi ?
 - b. Si non, pourquoi ?

Identification du processus de la digitalisation marketing

7. Quels sont les facteurs qui vous ont poussé à adopter les outils de marketing digital que vous utilisez ?
 - 7.1 Comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents en terme d'adoption du digital ?
 - a) en avance b) au même niveau c) en retard d) je ne sais pas
 - 7.2 Avez-vous des outils d'analyse de la concurrence ?
 - a) oui b) en cours d'implémentation c) en cours de réflexion d) non
 - 7.3 Comment vous situez-vous par rapport à vos clients en terme d'adoption du digital ?
 - a) en avance b) au même niveau c) en retard d) Je ne sais pas
8. Selon vous, quelles opportunités la digitalisation du marketing apporterait à votre entreprise ?
 - 8.1 Avez-vous automatisé la plupart des tâches répétitives ?
 - 8.2 Quelles sont les tâches que vous avez automatisées ?
9. Selon vous, quelles menaces la digitalisation du marketing représenterait pour votre entreprise ?
10. Pourriez-vous me décrire, brièvement, les étapes importantes de votre transformation digitale ?
11. Quels sont les principaux défis rencontrés pendant votre transformation digitale ?

11.1 Est-ce que ces défis persistent- ils encore ? Si non, comment vous les avez relevés ?

Identification d'outils de marketing digital

12. Si vous faites un Benchmark, sur la base de quels critères choisissez-vous les outils de marketing digital ?

- a. Possibilité d'essayer l'outil
- b. Performance de l'outil (observabilité des résultats)
- c. Compatibilité avec la structure informatique de l'entreprise
- d. Simplicité et facilité d'utilisation
- e. Réputation (leader dans son domaine)
- f. Support et pérennité de l'entreprise
- g. Prix
- h. Autres

13. Concernant les outils du marketing digital, quand avez-vous commencé à utiliser chacun de ces outils ? A quelle fréquence les utilisez-vous (publier du contenu, mettre à jour le site, etc.) ? Quel(s) objectif(s) avez-vous pour son utilisation ?

14. Quels indicateurs de performance utilisez-vous ?

14.1 Pensez-vous que l'utilisation de chacun de vos outils de marketing digital est efficace ? Pourquoi ?

14.2 Est-ce que l'utilisation de ces outils a amélioré votre relation client ?

- a) oui
- b) non

Maintenant, parlons un peu de vos projets futurs

15. Quels outils de marketing digital envisagez-vous d'implémenter ? A court terme ? A moyen terme ? Et à long terme ?

15.1 Envisagez-vous d'exploiter d'autres fonctionnalités de vos outils de marketing digital ? Si oui, lesquelles ?

15.2 Envisagez-vous de développer une application mobile ? Pourquoi ?

Identification de votre stratégie de marketing digital

16. En ce qui concerne votre stratégie de marketing digital, tout d'abord avez-vous une stratégie de marketing digitale ? Si non, pourquoi ?

Si oui, quelle est-elle ?

17. Quels sont vos objectifs relatifs à la digitalisation du marketing ?

17.1 Par qui sont-ils définis ?

18. Quel est le processus de décisions concernant la digitalisation marketing de votre entreprise ?

19. Quel est le budget de votre entreprise alloué au marketing (% du chiffre d'affaires) ?

19.1 Quelle est la distribution de ce budget entre marketing traditionnel et marketing digital ?

19.2 Envisagez-vous d'augmenter la proportionnalité du marketing digital par rapport au marketing traditionnel ? Pourquoi ?

Ici on a un autre thème concernant la stratégie d'acculturation digitale

20. Est-ce que vous organisé des séances d'information et de formation pour sensibiliser vos collaborateurs aux avantages de la digitalisation et à l'utilisation des outils de marketing digital ? Si non, pourquoi ?

Si oui, pourriez-vous décrire votre plan ?

20.1 Est-ce que la plupart de vos collaborateurs ont accepté cette transformation digitale ?

a) Tous b) La plupart c) Quelques-uns d) Aucun

Identification de l'organisation de travail et des compétences clés

21. En général, quels outils utilisez-vous pour communiquer avec votre équipe ?

21.1 De même, avec les équipes des autres départements ?

21.2 Tous les collaborateurs maîtrisent- ils ces outils ?

a) Tous b) La plupart c) Quelques-uns d) Aucun

22. Quelles sont les compétences de vos collaborateurs en termes de marketing digital ?

23. Y a-t-il des compétences digitales manquantes dans votre entreprise ? Si oui, lesquelles ?

24. A quelle fréquence l'entreprise organise-t-elle des formations pour développer les compétences de ses employés en marketing digital ? Si jamais, pourquoi ?

24.1 Quels sont les sujets de ces formations ?

24.2 Qui anime ces formations ?

24.3 Quels employés ont accès à ces formations ?

Votre expérience personnelle relative à l'environnement du marketing digital

25. Quels sont les plus grands défis que vous rencontrez dans votre travail ? Comment les relevez-vous ?

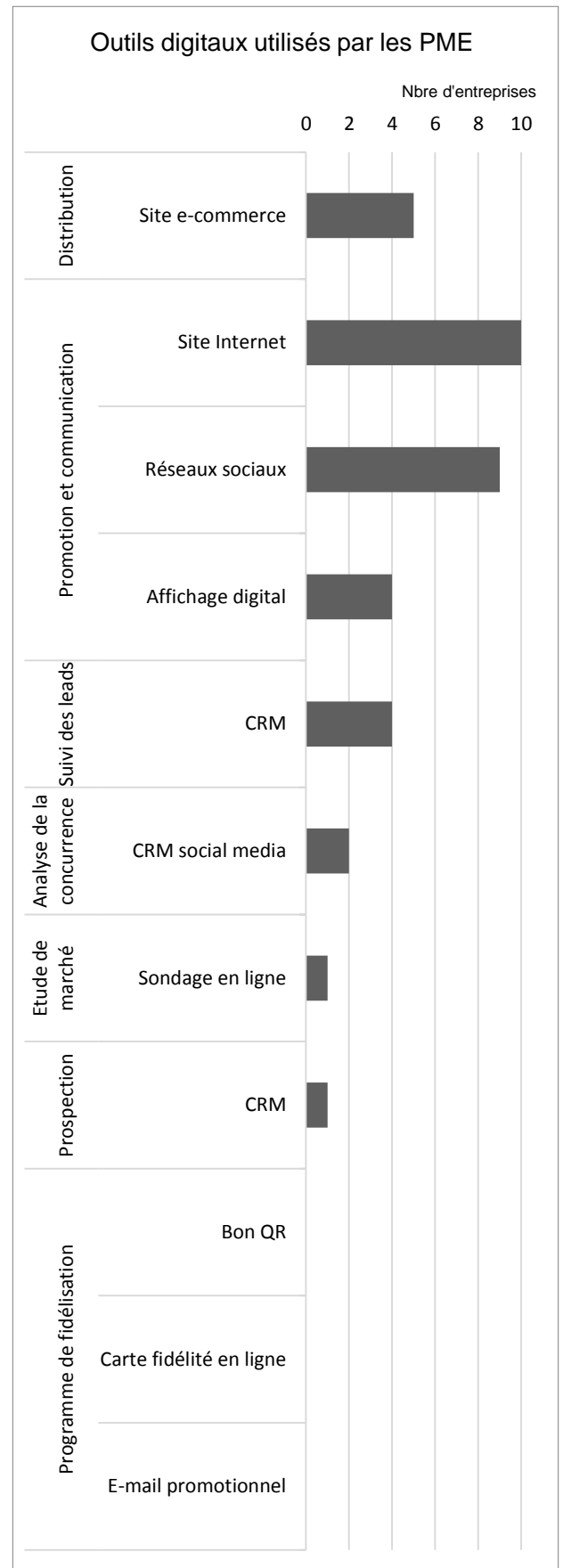
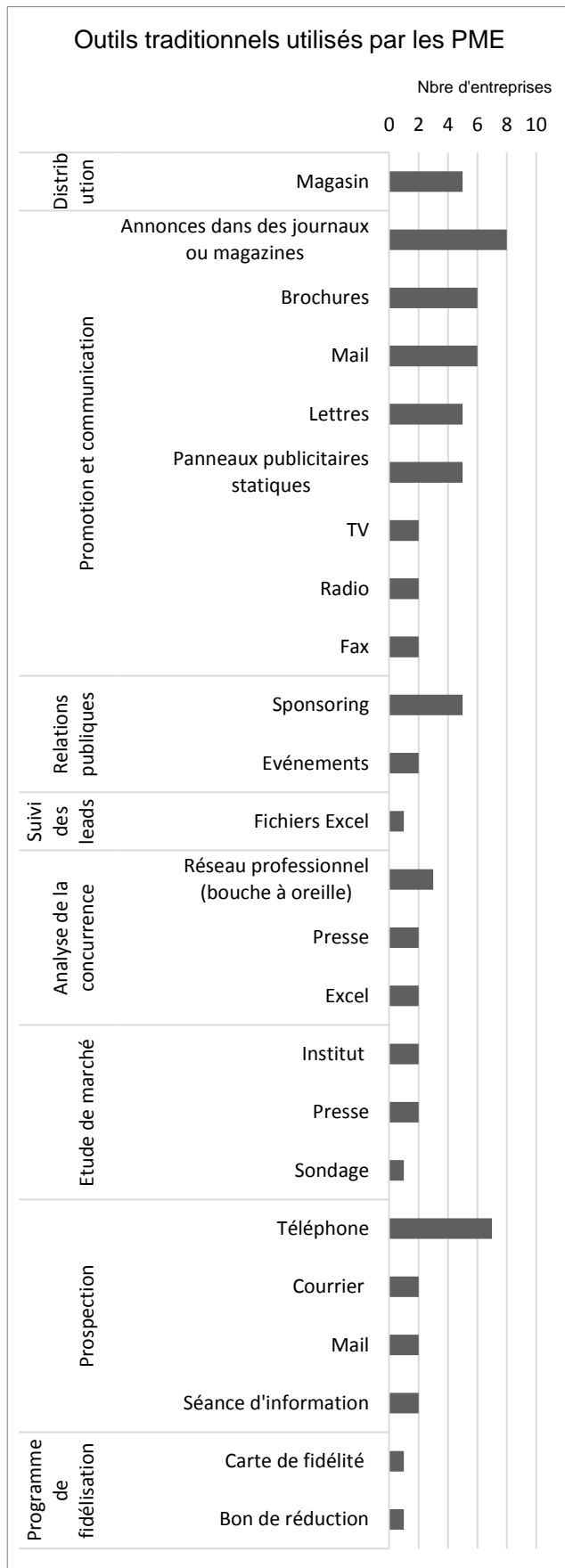
26. Quels sont les aspects que vous souhaiteriez améliorer dans votre travail ?

26.1 Quel est votre degré de satisfaction de l'utilisation des outils digitaux ?

a) Très satisfait b) Satisfait c) Peu satisfait d) Pas satisfait

27. Y a-t-il quelque chose d'important que vous voulez ajouter au sujet de la digitalisation du marketing ?

Annexe 2 : Outils utilisés par les PME aux activités marketing



Annexe 3 : Classification des outils de marketing digital

Famille d'outils	Objectifs primaires	Objectifs d'utilisation pour entreprises	Fonctionnalités générales	Outils	Fonctionnalités spécifiques
Réseaux sociaux	Partager les informations avec la communauté Recruter et fidéliser une communauté d'abonnés	Générer du trafic supplémentaire (augmenter la notoriété) Générer des nouveaux <i>leads</i> Recrutement RH Améliorer le référencement naturel (SEO)	Diffusion des contenus (photos, vidéos, livres blancs, newsletter, etc.) Communication avec les prospects/clients Abonnement aux comptes clients et concurrents Promotion (<i>Ads</i>) Obtention des statistiques (p. ex. nombre d'abonnés, nombres de vus, de partages, d'interactions, etc.)	LinkedIn Viadeo Xing Twitter Facebook* Google+* Instagram** Pinterest** YouTube	Création d'une page entreprise, prospection des clients et partenaires, suggestion personnalisée des prospects, envoi d'e-mails ciblés Outil de <i>microblogging</i> , création des listes de comptes thématiques composées d'experts ou influenceurs, utilisation des <i>hashtag</i> pour faciliter la recherche thématique et favoriser la viralité Adhésion et création de groupes autour d'une thématique, affichage des <i>posts</i> publiés sur les murs des abonnés Ajouter des effets et des filtres à des photos et vidéos, utilisation des <i>hashtag</i> pour faciliter la recherche Les photos épinglées sont cliquables et renvoient vers le site où elles sont hébergées, classement des visuels par thématique Alerte des abonnés par e-mail à chaque nouvelle mise en ligne

* principalement utilisé par les entreprises B2C.

** principalement utilisé par les entreprises dans le domaine de la mode, l'artisanat, le design, les voyages et la restauration.

Famille d'outils	Objectifs primaires	Objectifs d'utilisation pour entreprises	Fonctionnalités générales	Outils	Fonctionnalités spécifiques
Référencement	<p>Générer le trafic vers le site Internet</p> <p>Augmenter la visibilité (meilleur classement par les outils de recherche)</p>	<p>Générer des conversions en fonction des objectifs (vente, inscription, téléchargement, etc.)</p> <p>Analyser les tendances actuelles (keywords)</p>	<p>Rechercher et analyser les mots clés</p> <p>Trouver les bons mots-clés pour les campagnes SEO</p> <p>Optimiser le référencement</p> <p>Optimiser le site Internet</p>	<p>Référencement naturel (SEO) :</p> <p>Google keyword planner</p> <p>SEcockpit</p> <p>SEMrush</p> <p>Google search console</p> <p>Woorank</p>	<p>Evaluer le volume de recherche des expressions cibles, générer automatiquement des listes de mots-clés et de groupes thématiques</p> <p>Afficher les mots-clés qui sont des résultats sur la première page d'Amazon, ebay et YouTube, afficher le CPC (<i>Cost Per Click</i>) des mots-clés</p> <p>Afficher les meilleurs mots clés des concurrents, Analysez le texte et les mots clés des annonces concurrentes</p> <p>Contrôler et donner une vision globale du site, fournir un report complet sur le site (erreurs de crawls, contenu dupliqué, report des erreurs 404)</p> <p>Analyser le site, détecter les points faibles et les facteurs bloquants du SEO, analyser les pages Facebook et Twitter des concurrents</p>

			<p>Diffuser la publicité</p> <p>Suivre les performances de la campagne publicitaire</p>	<p>Référencement payant (SEA): Google AdWord</p> <p>Facebook Ads</p> <p>LinkedIn Ads</p> <p>Adroll</p>	<p>Diffuser les annonces dans les résultats du moteur de recherches, l'ensemble des plateformes Google ou sur un réseau de sites partenaires</p> <p>Diffuser les annonces personnalisées (selon les données démographiques, lieux et centres d'intérêt) sous différents formats (photo, vidéo, texte)</p> <p>Diffuser les contenus à une audience ciblée (selon son intitulé de poste, fonction, secteur d'activité,...)</p> <p>Rediffuser des annonces aux visiteurs qui ont déjà consulté un site mais qui ne sont pas convertis</p>
Site Internet	<p>Point d'entrée pour les prospects</p> <p>Accroître la notoriété / visibilité <i>Worldwide</i></p>	<p>Convertir les visiteurs</p> <p>Améliorer l'image de l'entreprise</p> <p>Donner des informations sur les produits/services</p> <p>Interagir avec les prospects/clients</p>	<p>Premier contact avec les prospects</p> <p>Obtenir les avis des clients</p> <p>Intégrer une composante « Blog »</p>	<p>Site Internet vitrine</p> <p>Site Internet marchand</p>	<p>Présentation des offres et des prestations aux visiteurs</p> <p>Présentation des offres commerciales, réalisation de transactions commerciales</p>

Famille d'outils	Objectifs primaires	Objectifs d'utilisation pour entreprises	Fonctionnalités générales	Outils	Fonctionnalités spécifiques
Outils de la communication interne	Faciliter le partage de l'information et des documents	Améliorer la collaboration	<p>Communiquer avec les collaborateurs</p> <p>Partager les contenus entre collaborateurs</p>	<p>Outlook</p> <p>Yammer</p> <p>Teams</p> <p>SharePoint</p> <p>Slack</p> <p>Skype for business</p>	<p>Envoie des e-mails, partage du calendrier avec l'équipe de travail</p> <p>Réseau social d'entreprise, communication globale, diffusion de l'information</p> <p>Gestion des PVs, discussion instantanée, gestion de projets, intégration de la téléphonie, animation de réunion à petite ou grande échelle</p> <p>Coédition et mise à jour des documents</p> <p>Communication instantanée, conversation par audio, appel vidéo et partage de l'écran, conversations organisées par chaîne (ces chaînes sont classées par équipe, projet, etc.), consultation de l'archive des discussions par la fonctionnalité de recherche</p> <p>Communication instantanée, animation des réunions en vidéo ou audio</p>

BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D., & Metais-Wiersch, E. (2016). *La transformation digitale des entreprises: les bonnes pratiques*. Repéré à <https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212566277/9782212566277.pdf>
- Babinet, G. (2017). *1er baromètre de la maturité digitale des ETI. Les ETI à la traîne sur le digital: l'impulsion doit venir d'en haut en France*. Accédé 15 juin 2019. Repéré à <http://www.nextstage-am.com/fr/actualites/etudes/>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(6), 671–694. doi: 10.1177/0266242610378287
- Barnes, D., Clear, F., Harindranath, G., Dyerson, R., Harris, L. and Rea, A. (2012), “Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 687-711
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–335. doi: 10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x
- Bathelot, B. (2016). Digitalisation du marketing. Accédé 10 Juillet 2019 Repéré à <https://www.definitions-marketing.com/definition/digitalisation-du-marketing/>
- Baumeister, H. (2002). Customer relationship management for SME's. Repéré à <http://www.pst.ifi.lmu.de/Forschung/projekte/caruso/e2002.pdf>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Isaac, H., Mercanti-Guérin Maria, & Volle, P. (2014). *Marketing digital* (5th ed.). Montreuil: Pearson.
- Collins, L., French, T., & Magill, P. (2011). *How we see it: Three senior executives on the future of marketing*. Repéré à <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-we-see-it-three-senior-executives-on-the-future-of-marketing>
- Comeau, Y. (1994). L'analyse des données qualitatives. Accédé 18 septembre 2019. Repéré à <https://depot.erudit.org/id/001759dd>

- Dabi-Schwebel, G. (2019, June 27). *Transformation digitale: Qu'est-ce que c'est ? Définition*. Accédé 15 Juillet 2019. Repéré à <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437–457. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x
- EBG (2014). *Baromètre sur la Mesure de la Performance du Marketing Digital*. Baromètre sur la Mesure de la Performance du Marketing Digital. Repéré à https://www.ebg.net/publication/BaromA_tre_sur_la_Mesure_de_la_Performance_du_Marketing_Digital-51188.htm
- Eriksson, L. T., Hultman, J., & Naldi, L. (2008). Small business e-commerce development in Sweden – an empirical survey. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 555–570. doi: 10.1108/14626000810892346
- Florès, L. (2016). *Mesurer l'efficacité du marketing digital: Estimer le Roi pour optimiser ses actions* (2nd ed.). Paris: Dunod.
- Frutuoso, M. N.M.A (2009). *Réformes de l'éducation et impacts sur la formation des enseignants et leurs pratiques pédagogiques en salle de classe Le cas de l'enseignement des mathématiques au Brésil et en France* (dissertation). Repéré à http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2009/medeiros-de-araujo_mn#p=64&a=TH.4.1.1.4
- Gilmore, A., Gallagher, D., & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234–247. doi: 10.1108/09555340710746482
- Hirth, J. (2017). *Le data marketing: la collecte, l'analyse et l'exploitation des données au coeur du marketing moderne*. Paris: Eyrolles.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., & Jayawardhena, C.(2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *The marketing management journal*, 22(2), 102-117. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/281117621_Digital_and_social_media_marketing_usage_in_B2B_industrial_section

- Karjaluoto, H., & Huhtamäki, M. (2010). The Role of Electronic Channels in Micro-Sized Brick-and-Mortar Firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 17–38. doi: 10.1080/08276331.2010.10593471
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.001
- McKinsey France (2014). *Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*. Accédé 19 Juillet 2019. Repéré à <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/accelerer-la-mutation-numerique-des-entreprises>
- Nagiamba, M. (2017, April). Repéré à <http://ngiambus.over-blog.com/2017/04/reussir-sa-strategie-digitale-d-entreprise.html>
- Office fédéral de la statistique. (2019). Utilisation d'Internet - 1997-2018: Tableau. Accédé 15 Juillet 2019. Repéré à <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs/utilisation-internet.assetdetail.8486489.html>
- Pacitto, J.-C., Julien, P.-A., & Bizeul, P. (2007). Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise. *Management & Avenir*, 11(1), 119–146. doi: 10.3917/mav.011.0119
- Prieur, C., & Del Pozo, A. (2015, July). GPO Magazine Edition Spécial : La Transformation Digitale des Entreprises. Accédé 10 Mai 2019. Repéré à <https://fr.calameo.com/read/0018030301ee0080a4067>
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279–293. doi: 10.1108/14626001011041274
- Roland Berger (2014). *DU RATTRAPAGE À LA TRANSFORMATION : L'aventure numérique, une chance pour la France*. Repéré à <https://www.rolandberger.com/fr/Publications/DU-RATTRAPAGE-À-LA-TRANSFORMATION-L'aventure-numerique-une-chance-pour-la-Franc.html>

- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65–73. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. doi: 10.1108/jsbed-05-2013-0073
- Teboul, B., & Boucher, J.-M. (2013). *L'absolu marketing: web 3.0, big data, neuromarketing*. Bluffy: Éd. Kawa.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. doi: 10.1016/j.bushor.2014.07.002
- Truphème S., & Gastaud, P. (2017). *La boîte à outils du marketing digital*. Malakoff: Dunod
- Verhoef, P. C., van Doorn, J., & Beckers, S. F. M. (2013). Understand the Perils of Co-Creation. Accédé 18 Juillet 2019. Repéré à <https://hbr.org/2013/09/understand-the-perils-of-co-creation>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.