

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin de cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES
COMMERCIALES

SPECIALITE : MARKETING INDUSTRIEL

THÈME

Stratégie de gamme en contexte
industriel

Cas : SARL RCMG-Boghni

Présenté Par :

- HAMMAD ALI
- FELLAH AMAR

Encadré par :

M^r Sadoud Ahmed

Co-encadré par :

M^r Hamdad Anis

Jury composé de :

- ❖ **Président** : M^r Zerkhfaoui Lyes, MCB, UMMTO.
- ❖ **Examineur** : M^r Akkoul Jugurta, MAA, UMMTO.
- ❖ **Rapporteur** : M^r Sadoud Ahmed, MAA, Hamdad Anis, doctorant, UMMTO.

Promotion : 2019/2020

Remerciements

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à nos promoteurs Mr **Sadoud Ahmed** et Mr **Hamdad Anis** pour nous avoir si bien guidés au cours de ce travail, nous leur exprimons notre reconnaissance pour leurs précieux conseils qui nous ont aidés dans l'élaboration de ce mémoire.*

*On remercie profondément notre encadreur Mr **Chabane Hamad** sans qui notre travail de recherche n'aurait pas eu lieu, et a fait tout son possible pour nous aider dans notre étude de cas.*

*Nous adressons nos remerciements également à l'ensemble de nos enseignants Master pour nous avoir transmis leur savoir dans ce vaste domaine du management et marketing industriel, essentiellement Mr **Oussalem Mohand Ouamar**, Mr **Sadoud Ahmed**, Mr **Hamdad Anis**, Mme **Si Mansour Farida** et Mr **Akkoul Jugurtha** qui nous ont infailliblement accompagnés tout au long de notre formation Master. A ces enseignants nous devons nos résultats, notre attachement à cette spécialité et notre volonté à continuer encore plus loin dans ce domaine.*

*Nous remercions aussi Mr **Hargas Athmane** de nous avoir accueillis au sein de sa société ainsi que l'ensemble du personnel de la SARL RCMG –Boghni, de nous avoir aidés dans notre étude de cas.*

Enfin nous adressons notre grande reconnaissance ainsi que nos remerciements aux membres du jury pour nous avoir fait l'honneur d'évaluer notre travail.

Dédicaces

*Toute aventure ne mérite d'être vécue que si elle est partagée
C'est avec joie que je dédie ce travail réalisé grâce au bon Dieu à :*

Ma chère mère

Mon honorable père

Ma très chère grand-mère

Mon cher frère Lyes

Mes chères sœurs : Sonia, Lila

Ma tante Ghania et son mari

Mes tantes : Ouahiba , Fatiha et leurs époux

Mes oncles : Madjid , Karim et leurs femmes

Mes petits cousins

La mémoire de mes grands parents

Toute la famille Hammad

Mon binôme Amar et sa famille

*Mes amis de promotion : Khalef, Tarik, Amine, Celina, Ahlem, Sonia,
Nour, Nassima et Souhila*

Mes camarades de Master

*Toutes les personnes qui m'ont aidé dans mon parcours et ceux qui, de
près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail*

Ali

Dédicaces

Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui. Que dieu vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

Je le dédie aussi :

A mes grands frères

A ma grande sœur Karima

A mes chères sœurs et leurs familles

A notre sœur aînée Roza, le pilier de notre famille

A mon professeur Yahiaten Nouara

A toute ma famille

A mon binôme et à sa famille

A tous mes amis de la faculté

Amar

Liste des abréviations

B to B = Business to Business

B to C = Business to Consumer

BCG = Boston Consulting Group

CA = Chiffre d'Affaire

DAS = Domaine d'Activité Stratégique

PESTEL: Politic, economy, society, technology, environnement, law (Politique, économique, sociétal, technologique, environnemental, légal)

PME = Petite et Moyenne Entreprise

SWOT : Stenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)

SARL = Socié à Responsabilité Limitée

T = Tonne

Liste des figures

Chapitre	N°	Intitulé de la figure	N° de page
Chapitre 1	01	Un exemple de filière	15
	02	Processus d'achat industriel	22
	03	Illustration d'un centre d'achat	25
	04	Les cinq forces de la concurrence selon M.Porter	33
	05	Méthode des trois axes	36
Chapitre 2	06	Le modèle du cycle de vie d'un produit-marché	42
	07	Les cibles de la communication B to B	53
	08	Modification du prix selon le cycle de vie du produit	64
	09	Comment choisir un système de distribution en B2B ?	69
	10	La gamme de produit	73
	11	Arbitrage flexibilité-segmentation	76
	12	La règle des 20/80	78
	13	Matrice BCG	81
	14	Exemple d'analyse de la gamme selon les CA par phase du cycle de vie	82
	15	Exemple de répartition par phase de vie de la contribution à la marge (totale) des différents produits composant une gamme	82
Chapitre 3	16	Organigramme de SARL RCMG	94
	17	Etapas du processus de production	95
	18	Filière de SARL RCMG	98
	19	Les cinq forces concurrentielles de SARL RCMG	103
	20	Micro segmentation des clients de RCMG	112
	21	Réseau de distribution de SARL RCMG	117
	22	Représentation de la gamme de RCMG	119
	23	Représentation graphique des ventes de RCMG	121
	24	Représentation de la matrice BCG pour les produits de gamme	124
	25	Représentation graphique de l'évolution du CA	131
	26	Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	132
	27	Représentation graphique de l'évolution du bénéfice	134

Liste des tableaux

Chapitre	N°	Intitulé du tableau	N° de page
Chapitre 1	01	Critères de choix d'un fournisseur	25
Chapitre 2	02	Caractéristiques des phases du cycle de vie	46
	03	Stratégies produit pour chaque phase	47
	04	Adaptation du mix marketing au cycle de vie	48
	05	Comparaison des stratégies prix	59
	06	Caractéristiques des stratégies prix	59
	07	La dimension commerciale des stratégies de gamme	74
	08	Adaptation du mix marketing aux stratégies de gamme	75
	09	Avantages et inconvénients de la gamme courte	83
	10	Avantages et inconvénients de la gamme longue	84
	Chapitre 3	11	Comparaison des techniques de revêtement
12		Positionnement de SARL RCMG	104
13		Forces et faiblesses de RCMG	105
14		Menaces et opportunités de RCMG	106
15		Environnement de SARL RCMG	108
16		Attentes des clients du produit fil galvanisé	113
17		La gamme de produits	119
18		Ventes par année des produits de gamme	120
19		Analyse des segments de la gamme	122
20		Propriétés de la gamme de RCMG	126
21		Taux de couverture du marché par la gamme	127
22		Taux d'évolution du CA	131
23		Taux d'évolution de la valeur ajoutée	132
24		Taux d'évolution du bénéfice	133

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel.....	5
Introduction.....	5
Section 1 : Conceptualisation du marketing B to B.....	6
Section 2 : Le marché industriel.....	17
Conclusion.....	38
Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B.....	39
Introduction.....	39
Section 1 : Le mix-marketing industriel.....	40
Section 2 : La stratégie de gamme.....	73
Conclusion.....	88
Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de SARL RCMG.....	89
Introduction.....	89
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	91
Section 2 : Analyse et diagnostic stratégiques.....	100
Section 3 : Analyse de la gamme de SARL RCMG.....	111
Conclusion.....	137
Conclusion générale.....	139

Introduction générale

A L'instar des autres secteurs de l'économie Algérienne, le secteur industriel de la métallurgie connaît des transformations importantes surtout depuis plus d'une dizaine d'années et aussi suite à la crise pétrolière de 1986. Cette dernière a montré la vulnérabilité de l'économie nationale dépendante du secteur des hydrocarbures et a mis l'accent sur la nécessité de développer les autres secteurs en l'occurrence l'industrie métallurgique et mécanique.

En effet, l'Algérie considère l'industrie de la métallurgie comme l'un des moteurs de croissance incontournable de sa nouvelle stratégie, compte tenu des ressources du territoire national, qui recèle un potentiel de gisements importants, et vu l'importance stratégique de ce secteur par rapport à sa capacité de limiter les importations en équipements industriels.

Le secteur de l'industrie métallurgique et précisément la filière de la transformation de l'acier occupe une place importante dans l'industrie du pays du fait du fort potentiel qu'offrent les investissements en construction mobilier, de l'agriculture et des transformateurs de produits à base d'acier

Le secteur du bâtiment-travaux publics en Algérie est l'un des plus fluctuants, qui marche le plus et avec un taux de croissance les plus élevés (+4%), et les métaux issus de la transformation de l'acier courant y sont des équipements de première nécessité, doivent être conformes et abondants.¹

C'est pourquoi il y'a lieu de se pencher sur le domaine de la métallurgie en Algérie, plus précisément le cas des transformateurs de métaux, sur les stratégies de développement de ce secteur et les perspectives d'évolution et d'exploitation.

Depuis des années, les conditions d'existence des entreprises industrielles ont profondément changé, ces changements sont importants et bousculent l'activité de l'entreprise, tant en interne qu'externe, faire face à cette conjoncture externe d'un environnement fluctuant, dynamique, totalement différent du schéma traditionnel de production pour le grand public, est une condition majeure de la survie de l'entreprise industrielle.

Les stratégies d'entreprise industrielle ne peuvent plus être fondées sur des techniques d'imitation ou des méthodes réputées efficaces dans le contexte B to C. Il faut resituer l'activité de l'entreprise dans son contexte industriel, de sorte à construire son activité en fonction des caractéristiques du marché industriel. Marché qui contrairement à celui du B to C, repose sur

¹ www.Algérie-éco.com

Introduction générale

une considération capitale et profonde du produit au sein de l'entreprise, produit qui est au cœur de la réflexion de la firme.

Le cas de l'industrie métallurgique met en évidence le contexte du marketing B to B qui s'applique verticalement à divers niveaux de la filière de ce secteur, notamment celle de la transformation de l'acier où il y'a redéfinition de la nature des échanges entre les acteurs de la chaîne, que ce soit en terme de relation ou de produit. Cette relation entreprise à entreprise se traduit par l'apparition dans l'acte d'achat d'une dimension technique et économique, le bien industriel est technique et se commercialise en s'intégrant dans un environnement de production. En effet, la finalité d'une entreprise industrielle est d'utiliser le produit acheté pour fabriquer et commercialiser son propre produit, dans ces conditions, les conséquences sur les coûts et par la suite sur la marge de cette entreprise seront donc prédominants dans la décision d'achat. Tous ces éléments montrent le caractère éminemment relationnel et technique du marketing B to B, qui est un marketing devant être abordé de manière rigoureuse et structurée et se devant de considérer la mise en place d'outils et de contrôle (du produit et de la relation) performants.

Le cas du secteur de la métallurgie en Algérie démontre la faiblesse de ses entreprises qui ne peuvent rivaliser avec des firmes étrangères. La filière de l'industrie métallurgique est de taille mondiale, les entreprises activant dans ce domaine doivent atteindre une taille minimale mondiale. Taille qui est assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité par les firmes, et doivent accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle et faire face à des concurrents qui œuvrent à une échelle internationale.

De toute évidence, il y'a nécessité de s'adapter aux exigences quotidiennes de l'environnement, de répondre aux attentes des clients pour permettre la durabilité de la relation client/entreprise qui constitue un élément fondamental dans le contexte industriel. De ce fait, le concept marketing consiste à affirmer que l'entreprise ne doit pas seulement s'occuper de la commercialisation d'une offre, mais son rôle est aussi de contribuer à la conception de celle-ci afin de répondre aux besoins du client.

Le produit est l'un des quatre éléments du marketing-mix avec le prix, la distribution et la promotion. La politique produit consiste à concevoir, organiser, et renouveler ce que l'entreprise vend ou propose à ses clients, qu'ils s'agissent des biens ou de services.

La politique produit doit être considérée comme un vecteur de différenciation dans l'entreprise, et la gestion de la gamme comme un atout incontournable pour étoffer la politique

Introduction générale

produit, car ils constituent de véritables outils à exploiter pour construire des avantages tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

Le développement et l'amélioration d'un produit représentent une prise de risque pour l'entreprise, c'est pour cela que les marketeurs mettent en action tous les outils marketing mis à leur disposition concernant l'étude de marché, l'analyse et l'étude de produit etc. Cet ensemble de pratiques primordiales, constitue des démarches de référence incontournables pour l'amélioration et le développement du marketing.

De plus, la gestion de la gamme représente un enjeu pour les entreprises disposant d'un portefeuille produit diversifié, notamment pour les firmes de la filière de la métallurgie où le produit est réputé complexe et ses caractéristiques techniques hétérogènes à chaque client industriel. Les décisions en terme de gamme sont alors à prendre avec précaution, après avoir étudié l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Pour satisfaire les besoins des consommateurs, mieux que la concurrence, une entreprise se doit d'étudier tous les composants de son marché, puis d'isoler les différentes catégories d'attentes des consommateurs et en fin de différencier son offre par rapport à celle de ses concurrents et opter pour une configuration de gamme optimale.

Ceci étant dit, ce mémoire traite la position du produit dans une entreprise industrielle, le but étant de remettre l'accent sur le produit industriel, redéfinir les choix d'une politique produit en contexte industriel et de voir le cas d'une stratégie de gamme dans le cas d'une entreprise algérienne de transformation de l'acier courant.

Dans ce cadre, nous formulons la problématique portant sur le questionnement principal suivant :

« Comment la stratégie de gamme adoptée par la SARL « RCMG » Boghni lui permet d'affirmer et de garder sa position concurrentielle sur le marché ? »

De cette question principale découle les interrogations suivantes :

- **Quelle est la stratégie de gamme adoptée par SARL « RCMG » ?**
- **La stratégie de gamme est-elle garante d'acquisition et de sauvegarde de parts de marché ?**
- **Le choix et la définition de la gamme de produit a-t-il un effet conséquent dans un marché industriel ? Dans quelle mesure ?**

Introduction générale

Le choix du sujet

Nous pensons que le choix d'une étude de cas doit d'abord être défini en premier selon nos propres objectifs dans la réalisation de ce mémoire : quelles compétences voulons-nous développer en faisant un stage et en préparant ce mémoire ? Le stage est un moyen d'auto-formation et le développement des compétences est à la fois l'objectif central de l'étudiant et un besoin pour les entreprises, en particulier pour trouver de nouvelles voies de développement.

Notre motivation quant au choix de ce thème nous est venue suite aux cours qui nous ont été dispensés tout au long de notre cursus universitaire, notamment en Master et qui ont suscité notre intérêt de vouloir chercher à approfondir nos connaissances sur ce sujet, l'importance du marketing de l'entreprise dans un contexte concurrentiel, mais surtout dans un contexte industriel, où il y'a justement manque de culture marketing au niveau des entreprises algériennes. Ce jugement nous ne l'avons avancé qu'après avoir consulté la base de donnée de notre faculté : Les ouvrages, cours, revues et les mémoires de fin d'étude.

De plus, le produit industriel étant plus complexe, la stratégie de gamme y est également complexe nous avons voulu voir et étudier les choix stratégiques d'une gamme dans un milieu B to B, d'essayer d'en sortir les différences et les implications que la configuration d'une gamme de produits industriels engendre.

Objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est d'explorer la stratégie de gamme d'une entreprise industrielle, d'en analyser la nature et essayer de voir l'impact qu'ont les propriétés de cette stratégie sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

Démarche de recherche

Pour répondre à notre question principale complétée par les questions subsidiaires. Nous avons opté pour une étude de cas basée sur des entretiens semi directifs et la consultation des documents nécessaires à la compréhension des concepts et logiques relatifs à notre thématique.

D'autre part, sur la consultation des divers documents internes (voir annexes) fournis par l'entreprise RCMG, et une analyse qualitative et puisque nous nous sommes basé sur l'entretien avec les responsables de l'entreprise, un questionnaire ainsi que des documents chiffrés fournis par ces derniers, et enfin, nous comptons sur l'observation sur le terrain (abstraire les informations pour situer le contexte et analyser les faits) afin de mieux comprendre les concepts, dans le cadre d'un stage effectué le 25/octobre 2020 au 25/Janvier 2021.

Chapitre 1

Les caractéristiques du marché industriel

Introduction

Le marketing business to business, dit aussi le marketing industriel diffère du marketing de grande consommation car il s'intéresse aux entreprises qui exercent dans des marchés d'échanges commerciaux inter-organisationnels.

Cette différence a engendré la naissance des nouvelles orientations marketing proprement appliquées dans le secteur industriel. La divergence des pratiques et du fonctionnement du marché industriel ainsi que la dissemblance des caractéristiques des deux milieux sont également des raisons justifiées pour le nouveau chemin emprunté par le marketing dans ce secteur.

Les acteurs industriels sont différents de ceux du marché de grande consommation et les situations auxquelles ils sont confrontés ne sont pas les mêmes, des besoins des produits et services différents.

Les marchés **B to B** sont des marchés de consommation intermédiaire. Il en résulte une dépendance mais aussi une distance par rapport à la demande finale. Le fabricant se situe dans une chaîne industrielle et n'est pas en contact direct avec l'acheteur final. Rendant ainsi la pratique d'un marketing industriel complexe et souvent difficile à en comprendre et utiliser les différents composants élémentaires.

Ce chapitre est consacré à l'éclaircissement du marketing B to B en le répartissant sur les deux sections suivantes :

- Le marketing **B to B**
- Le marché **B to B**

Objectifs du chapitre

- Comprendre la nature et l'étendue des activités **B to B**
- Identifier les caractéristiques essentielles du marché **B to B**
- Situer l'importance de la filière dans le contexte industriel.

Section 1

Conceptualisation du marketing B to B

Le marketing **B to B** est le marketing des entreprises qui vendent à des professionnels : entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations, etc. Par opposition au marketing **B to C** où acheteurs et consommateurs sont des individus et des ménages.

1. Définition des concepts du marketing industriel

Selon *MALAVAL Philippe* et *BENAROYA Christophe*, nous pouvons citer les différentes définitions des concepts marketing industriel : ¹

1.1. Définition business to business

« Est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales. L'expression est souvent employée en abrégé marketing B to B ».

1.2. Définition de marketing entreprise à entreprise

« Traduction la plus logique, elle est restrictive en ceci qu'elle exclut les organisations qui ne sont pas des entreprises au sens classique du terme, telles que les administrations et les collectivités locales. En soi, le terme marketing inter organisationnel qui pourrait également être utilisé, ne l'est pas souvent dans les faits, considéré comme trop théorique ou insuffisamment explicite ».

1.3. Le marketing professionnel

« Cette expression présente l'inconvénient de l'ambiguïté du terme « professionnel » en français. Elle décrit d'une part, une transaction entre professionnels. Où professionnel s'entend par opposition à grand public. Mais, d'autre part, elle peut signifier qu'il s'agit d'un marketing pour spécialistes, ce qui laisserait entendre, de façon péjorative, que le marketing en grande consommation serait un marketing pour « amateurs ».

¹ Malaval Philippe et BENAROYA Christophe, marketing business to business, éd Pearson Paris, 2005, 3^{ème} ed, page 5.

1.4. Définition de marketing d'affaires

« Cette expression souffre également de l'ambiguïté du terme « **affaire** » et de sa perception parfois encore péjorative. En outre, le marketing d'affaires existe bien : le terme est utilisé pour les firmes dont l'activité est cyclique, organisée autour de projets, de chantiers ou de missions successives commandées par le client. Il est également appelé marketing de projet. Aussi, dans le secteur du gros équipement électrique ou des travaux publics, le concept d'affaires se superpose à celui de client au sens classique du terme ».

1.5. Définition du marketing industriel

1.5.1. Définition 1

« Terme facile à comprendre, il présente l'inconvénient d'être restrictif, plus que le marketing entreprise à entreprise. Les firmes du secteur des services, de la restauration à la banque, ne se retrouvent pas sous ce vocable qui convient en revanche parfaitement aux secteurs du bâtiment et des travaux publics, de l'automobile, de la machine-outil ou de l'aéronautique. »²

D'après ces définitions nous comprenons que :

- Le marketing **B to B** ou marketing entreprise à entreprise, inclut les produits et service, les administrations et les collectivités locale.
- Le mot « professionnel » ne concerne pas uniquement le marketing industriel mais il peut aussi être utilisé en marketing de grande consommation
- Le marketing d'affaires consiste une relation non continue entre le fournisseur et le client car la procédure d'achat est longue et complexe par un appel d'offre
- Le marketing industriel exclut les services de l'entreprise.

1.5.2. Définition 2

Selon *LEONARD Francis*, « Le marketing industriel est le marketing des produits ou services achetés par les entreprises, les collectivités ou les administrations publics dans le but de les utiliser directement ou indirectement à la production d'autres produits ou services. Le marketing industriel se définit donc par rapport aux marchés et non par rapport aux produits et services. »³.

² Malaval Philippe et BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris, 2005, 3^{ème} ed , page 5

³ LEONARD Francis , stratégie de marketing industriel , septembre 1994 , page 16.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Il ressort de cette définition que :

- Le marketing industriel présente le marketing de produits ou des services achetés par les entreprises.
- Utilisation des produits ou des services directement ou indirectement à la production.
- Le marketing industriel ne concentre pas uniquement le produit ou les services, mais il englobe tout le marché industriel.

2. Contexte d'évolution du marketing B to B

Tous les secteurs sont aujourd'hui en proie à une concurrence mondiale, les entreprises, pour sauver leurs marges, sont contraintes de réduire leurs coûts de fonctionnement, y compris pour les structures marketing et commerciales.

Quelques points qui montrent la transformation du marketing **B to B** :

- La mondialisation : qui s'est étendue aux différents secteurs d'activités. Quelle que soit sa taille, il est impossible pour une entreprise de raisonner seulement à l'échelle d'un pays ou d'un continent, elle doit pouvoir importer et exporter mondialement, afin de rester compétitive.
- La libéralisation des marchés : qui progresse régulièrement dans les différentes zones, indépendamment des options publiques. Les acteurs du secteur public ont réalisé qu'ils ont besoin d'ouvrir leur capital pour pouvoir financer les investissements en recherche et développement. La libéralisation s'est étendue aux secteurs anciennement protégés, qu'il s'agisse des transports, des secteurs de l'énergie ou des services.
- La généralisation des effets dus à Internet et TIC : qui réduit les écarts entre les entreprises des pays développés et celles des pays en développement. D'ailleurs, les processus d'achat, en particulier les professionnels, ont été raccourcis, aboutissant à la dématérialisation des procédures d'achat, notamment sur les marchés publics.
- Le fait que les entreprises des secteurs technologiques et parfois étatiques soient de plus en plus nombreuses à adopter une approche client a progressivement élargi l'application des concepts et des outils du marketing B to B.⁴

⁴ Malaval Philippe et BENAROYA Christophe, marketing business to business, éd Pearson Paris, 2005, 3^{ème} ed, page 4.

3. Différence avec le marketing B to C

Le marketing conventionnel ne s'adresse qu'à un seul public, le consommateur final tandis que le marketing **B to B** s'adresse à plusieurs cibles, particulièrement d'autres entreprises. Il d'autant plus important de préciser la frontière entre **B to B** et **B to C** en utilisant les caractéristiques des produits vendus aux entreprises. En effet, certains produits semblent hors de portée des particuliers car ils demandent :

- Une transformation ultérieure complexe : Ce sont, par exemple, les matières premières comme les minerais et le pétrole brut ou des produits intermédiaires comme le plastique ou le carton.
- Un investissement financier élevé : Machines de productions, commandes de pièces à haut niveau de technologie les produits en transaction sont complexes et coûteux.
- Une maintenance continue et complexe : Equipement de fabrication, haut fourneau... etc. nécessitent un contrôle sans arrêt.⁵

4. Les caractéristiques du marketing industriel :

Les marchés industriels présentent de nombreuses caractéristiques :

- La technique à un rôle important, les produits industriels sont souvent créés selon des normes précises établies en fonction des besoins des clients finaux.
- La demande du marché industriel est induite ou dérivée, les entreprises achètent les biens industriels en fonction du marché final de consommation.
- La demande est souvent inélastique au prix : si les prix d'achat des biens industrielles augmentent, il n'y aura pas de baisse de la demande car les entreprises industrielles répercuteront cette hausse sur leur prix de vente finale.
- Les délais de fabrication, les marchés industriels ont parfois des délais de fabrication très long.
- La durée de vie des produits ; les produits industriels ont une durée de vie qui peut être très longue.
- Clientèle très informées, la clientèle des biens industriels est très informée sur les produits dont elle spécifie et mesure les caractéristiques.
- Relations client/ fournisseur : les clients recherchent la sécurité et la garantie d'un bon achat.

⁵ LANDREVIE LEVY, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 874.

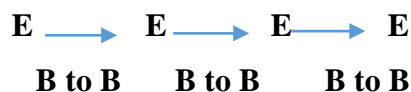
Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Le marketing industriel est avant tout du marketing, ce qui suppose que lui soient appliquées les règles du marketing conventionnel, mais en plus de celles-ci, d'autres éléments sont à prendre en compte de par la nature du client, des exigences du marché et des spécificités du bien industriel.

4.1. La demande dérivée

La demande en marketing industriel résulte d'une autre demande, dépendamment de la taille de la filière, car elle est la conséquence de la demande d'autres produits ou services.

Dans le domaine business to business, le produit industriel n'a d'existence que par rapport au produit final dans lequel il va être incorporé auquel il va être assemblé ou pour la production duquel il va être utilisé. Cette notion de demande dérivée a deux implications principales pour la demande du produit ou du service industriel.



La première implication est celle d'une forte dépendance à l'égard de la demande dérivée. Au sein d'une filière, tout fabricant dépend de son client qui lui-même dépend de son client et ainsi de suite. La filière peut être définie comme une chaîne verticale d'opérateurs allant de l'extraction des matières premières à la fabrication du produit fini. Une baisse d'activité au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés. Il est à noter que cette dépendance est souvent aggravée par le fait que les entreprises du secteur industriel sont souvent peu diversifiées.

La seconde implication se rapporte à l'élaboration d'une stratégie marketing avec plusieurs niveaux d'intervention. Dans le contexte business to business, plusieurs opportunités d'action se présentent aux différents niveaux du client, du client du client et ainsi de suite. Afin de séduire et de fidéliser un client, les entreprises ont pour pratique de lui parler de son propre client et de lui fournir renseignements et études menées sur la demande de ses propres produits.

Les implications de ces spécificités ont été largement développées dans la littérature du marketing industriel dans le cadre de l'analyse du comportement de l'acheteur industriel. Cependant, la place de la marque dans cette analyse n'a été que très marginalement étudiée. Pour situer son rôle dans l'achat industriel, il est nécessaire d'appuyer l'analyse sur :

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- Les phases du processus d'achat,
- Le centre d'achat,
- Les scénarios d'achat,
- Les facteurs influençant la décision d'achat.

4.2. La faible taille des marchés

Il y a un nombre restreint de clients sur le marché industriel, le client a à son tour des clients, une entreprise de transformation de produit semi finis peut avoir plusieurs clients qui vendent eux aussi à d'autres clients.

La nature même des produits et services vendus limite le nombre de clients potentiels directs, principalement en raison de la concentration des secteurs d'activités. Si l'entreprise d'adresse à un secteur très concentré, le petit nombre de concurrents en présence se traduit par une clientèle réduite et l'impératif absolu de soigner la relation client au sein du cercle restreint d'acteurs évoluant sur le marché.

Le marché est concentré: les clients sont bien informés et organisés, la principale conséquence de ce faible nombre de clients potentiels est de rendre possible leur suivi exhaustif, qu'ils soient prospects ou clients :

- En matière d'études, l'échantillonnage est en effet superflu et il faut étudier l'ensemble de la cible.
- En matière de force de vente, le repérage exhaustif des entreprises permet de mesurer précisément le travail et les performances de la force de vente.

4.3. L'hétérogénéité de la demande

Sur le marché industriel, chaque client a une demande, un comportement propre à lui et donc des attentes différentes pour le même bien. Ce dernier peut être utilisé par des entreprises différentes, contrairement à la demande **B to C**, le client industriel a des préférences, et au-delà du produit, il demande du service.

- **La différence de taille** : chaque client, chaque fournisseur ont des capacités d'offre et de demande différentes.
- **La différence de motivation** : une entreprise peut avoir comme premier souci la garantie de dépannage tandis qu'une autre priorisera le coût d'acquisition.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché éindustriel

- **La différence de mode de fonctionnement** : en fonction de la nature de l'activité et la structure, des PME et entreprises publiques procèdent de manière très différente dans leur mode d'acquisition d'un même bien.
- **La différence d'implantation géographique** : elle s'observe entre des clients placés au cœur de grandes zones d'activités par opposition à des usines relativement isolées ou éloignées, y compris au plan international.

4.4.L'interdépendance des liens clients-fournisseurs

Les choix du producteur dépendent des choix du client, en terme de demande de quantité, qualité, délais et vice versa, le client choisit son fournisseur via ce qu'il a offrir, le niveau de production et de technologie dont il dispose.

C'est cette interdépendance qui crée la relation en marketing industriel, qui lui permet de fonctionner, à chaque fois la demande du client peut changer et le fournisseur-producteur doit le satisfaire.

L'interdépendance client-fournisseur pousse à admettre certaines conditions telles que :

- La régularité des livraisons.
- Le maintien d'un niveau de qualité exigé.
- Une assistance technique.
- L'évolution technologique (éviter l'obsolescence).
- La justification des attributs techniques du produit (normes et certifications).
- Le respect des délais de production.
- L'entretien, la réparation, l'assistance.
- L'adaptation et l'innovation.

4.5.Complexité de la vente industrielle

Il existe différents types de clients :

- **Les intégrateurs** : Il s'agit d'incorporer des matières premières dans le processus de production. A nouveau, il faut établir une relation durable entre fournisseurs et clients. Ils représentent l'ensemble de la clientèle qui intègre le bien acheté dans sa production qui concerne les biens de transformation. En marketing industriel, l'achat de ces produits sera jugé par :

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- Ses capacités d'intégration dans le produit fini.
 - Sur sa contribution aux performances du client.
 - Sur son coût lié directement au prix du client.
- **Les utilisateurs** : On intègre (machines, gaz, eau, électricité, étiquetage...) des éléments au système de production et non au produit. Il faut établir une relation durable avec le fournisseur. Ce sont généralement des fournisseurs de biens d'équipement, dans ce cas l'achat est ponctuel voire périodique, les critères sur lesquels sera jugé le produit acheté reposeront sur la capacité de celui-ci à accroître les performances de l'appareil productif sur le long terme ou à permettre de résoudre un problème particulier ou d'apporter une amélioration.
- **Les distributeurs** : C'est un marketing à part : le trade marketing, ces clients achètent les produits dans le seul but de les revendre sans leur apporter de modification, les critères de vente n'ont pas d'exigences "industrielles" particulières.

4.6. Le cycle de vie prolongé des produits

En raison des efforts de recherche et de développement mais aussi par le dynamisme commercial des équipes, il arrive fréquemment que les produits et systèmes incorporables développés par une entreprise connaissent de nouveaux champs d'application.

Ces nouvelles applications prolongent de fait leur exploitation commerciale et font leur cycle de vie. Le produit est complexe et de haut niveau technologique, hormis le risque d'obsolescence qui ne survient que durant des années, le produit industriel dure très longtemps sur le marché et peut être à usages multiples plus que dans le **B to C**.

5. La notion de filière

Dans les marchés industriels, la plupart des produits et services achetés par les entreprises sont destinés à être transformés ou à être intégrés à la production. D'autres produits sont nécessaires à cette production, comme les machines, outils et consommables (combustibles...). Tous ces produits participent à la création de valeur au sein d'une filière industrielle, destinée à répondre à la demande du client et du consommateur final.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché éindustriel

5.1.Définition de la filière

Selon **Francis Leonard** : «La filière est le lieu continu de réflexion de l'homme de Marketing Industriel. Il doit voir plus loin que son client direct et raisonner en terme de chaîne, de succession d'éléments influençant la décision d'achat. Au-delà de l'entreprise-client elle-même, ce concept d'industrie dans sa totalité est un facteur très enrichissant et très fertile du point de vue Marketing. »

C'est une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente, cette chaîne constitue les différents stades de production et de distribution entre les acteurs de la filière.

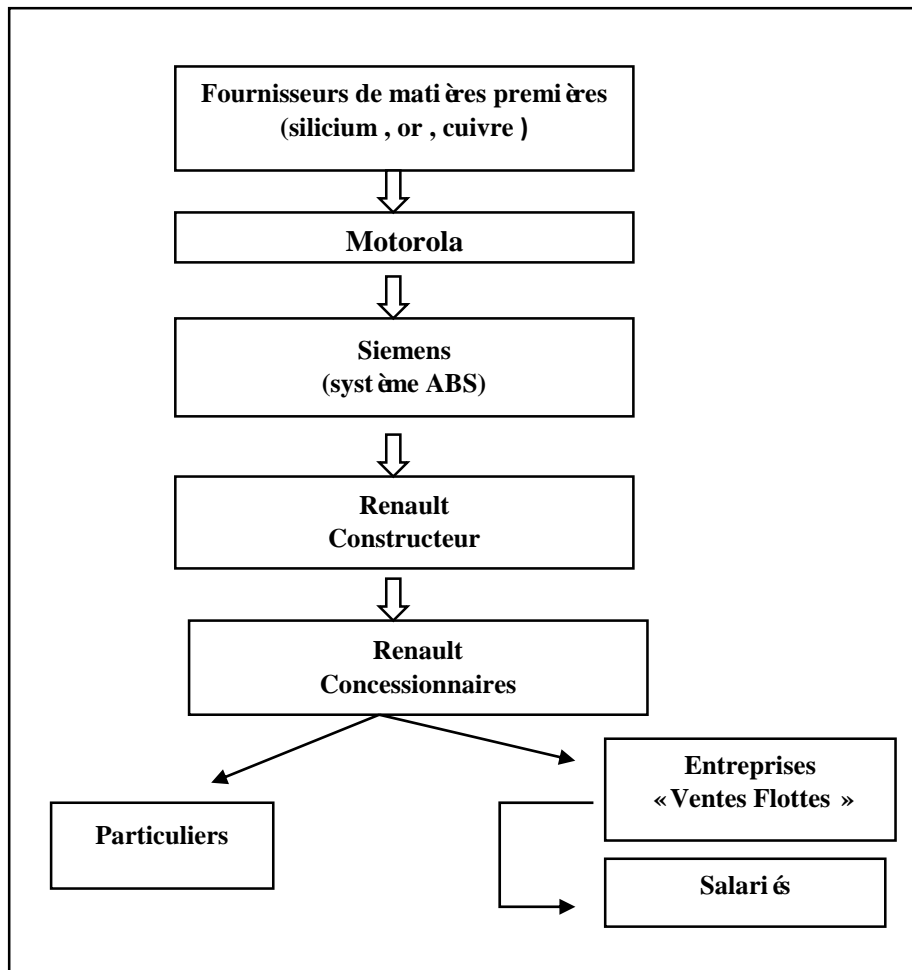
5.2.Modélisation d'une filière

L'approche par filière permet d'élargir le champ et la réflexion stratégique et tient compte de la situation de l'entreprise industrielle au sein d'une chaîne verticale allant de l'extraction de matières premières jusqu'au produit fini. Elle tient compte des relations entre les produits tout au long de la phase de production, la transformation et la distribution.

Une représentation simple d'une filière reprend les acteurs qui influencent l'activité et la stratégie de l'entreprise, à savoir surtout la chaîne des achats-transformation-revente jusqu'au client final, la filière est donc surtout schématisée en Amont. En plus d'intervenants qui sont susceptibles d'influencer les décisions stratégiques, par exemple des organismes de normalisation, des cabinets de conseil, les concurrents...

Les filières **B to B** sont souvent complexes, avec des clients des clients (demande dérivée), des partenaires, fournisseurs ayant une force dans la filière, des prestataires de services, tous ces intervenants forment la filière, la modélisation de cette dernière aide à comprendre le champ de l'entreprise, identifier les acteurs et choisir les partenaires adéquats.

Figure 1 : Un exemple de filière



Source : Malaval Philippe et BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris,2005, 3^{ème} ed , page 20

5.3. Interprétation de la figure

Il y a 3 segments :

- **AMONT** Matière premières ex : mine, sidérurgie
- **CENTRAL** Transformation ex : Alliages de l'acier
- **AVAL** Distribution ex : Sociétés de transport

- **Le segment amont** : est l'ensemble des branches qui fournissent aux autres branches de la filière. C'est le point de départ, ce sont les fournisseurs de la matière première.
- **Le segment central** : est l'ensemble des branches de la transformation (biens d'équipements inclus).

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- **Le segment aval** : est l'ensemble des activités qui achètent (distributeurs) aux autres membres de la filière, se constituant des distributeurs, clients intermédiaires et finaux.

5.4. Intérêt de situer l'entreprise dans la filière

- Analyser l'interdépendance au sein de la chaîne, de la filière productive met en évidence la vulnérabilité et la position stratégique d'une entreprise, d'un secteur, voire même d'un pays par rapport à son environnement.
- Elle tient compte de la concurrence, dans le secteur de la métallurgie, l'acier est de plus en plus remplacé par les matériaux composites. On sait facilement situer l'entreprise par rapport aux concurrents directs et indirects.
- La filière permet de repérer les goulets d'étranglement, le « **verrou stratégique** » est la zone de pouvoir. C'est-à-dire de repérer les relations d'influence d'amont en aval et vice versa, permet d'aider dans les relations client-fournisseur à développer.
- Situer l'entreprise dans un niveau de la filière permet de mieux identifier son activité par rapport à sa filière, de mieux analyser la demande dérivée et reconnaître le pouvoir des partenaires à travers de le cycle de vie du produit.

Chaque produit a un cycle de vie donc chaque phase influence le goulet d'étranglement dans la filière :

- **Produit nouveau** = La performance technique pour le client est complexe
- **Les producteurs ont le monopole** = Le secteur dominant est en amont.

Pour les avancées technologiques, la position dominante est souvent en amont.

- **Phase de croissance** = La concurrence entre producteurs augmente
- **Fabrication en grande série** = La position dans le segment central devient dominante.
- **Phase de maturité** = La demande finale cherche du service et du renouvellement.
- **Distributeur** = Il devient dominant en aval.

Le consommateur est exigeant au niveau du service. Le distributeur va essayer de dominer le marché. Plus le produit se banalise, au plus le goulet d'étranglement descend dans la filière et se rapproche de l'utilisateur final.

5.5. La position de l'entreprise dans la filière

Concrètement, une entreprise n'occupe qu'une position dans la filière, un seul stade de la chaîne à moins qu'elle intègre verticalement plusieurs activités.

- **Exemple :** Une entreprise peut être productrice et distributeur en même temps si elle intègre cette dernière fonction.

Toutefois, elle se situe partout si on prend en compte ses degrés d'implication et d'influence, elle active en amont (produit les biens primaires de production), en central (impose aux sociétés le contrôle du processus de production, fait la composition des mélanges...) et en aval (s'occupe de la distribution de ses produits).

Elle est présente d'une certaine manière à chaque niveau, ne serait-ce que pour la prise en compte de la demande dérivée. Les sociétés qui ont une puissance sur la filière, sont dans une position dominante (verrou stratégique), elles tentent d'intégrer verticalement le maximum d'activités dans la filière afin de se positionner face à la concurrence.

5.6. La dépendance à l'égard de la demande dérivée

Cette caractéristique du secteur **B to B** est défavorable et souvent perçue comme injuste. L'idée s'énonce simplement : tout fabricant, au sein d'une filière dépend de son client qui lui-même dépend de son client. Et inversement, la dépendance est aussi du côté du fournisseur et de son fournisseur, ainsi, toute baisse d'activité au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés.

Ce problème de dépendance est d'autant plus grave pour les fournisseurs spécialisés de taille moyenne, qui ne travaillent en général que pour un petit nombre de clients. Un portefeuille de clientèle très réduit peut être un signe de partenariat solide, d'engagement très fort (partage des risques et pertes) et de collaboration, depuis la conception de produits nouveaux jusqu'aux services connexes à la fourniture des équipements.

Contrairement à la situation sur les marchés **B to C**, l'entreprise fournisseur n'est pas en contact direct avec l'acheteur final. Elle ne peut donc réagir rapidement en faisant évoluer son offre. Sa réactivité dépend de celle des acteurs placés en aval dans la filière.

Section 2

Le marché industriel

Le marketing industriel ou bien le marketing **B to B** (business to business) repose sur les relations commerciales d'entreprise à entreprise. L'acheteur est une entreprise, le comportement d'achat n'est pas le même pour l'acheteur industriel, le processus d'achat n'est pas le même, il est long et complexe.

Les acheteurs en marketing **B to B** sont différents selon la variété du produit, matières premières (produits agricoles, ressources naturelles) bien d'équipements (équipements principaux, accessoires), fournitures, services (entretien, réparation). On distingue entre plusieurs types, l'achat unique : un bien d'équipement, bien durable, et l'achat répétitif : l'achat nouveau, le rachat identique, et l'achat modèle. Les acheteurs et les vendeurs se rencontrent sur le marché industriel.

1. Définition du marché industriel

1.1. Définition 1

Selon **LONGATTE Jean** « Nous avons défini le marché comme le lieu de rencontre d'une offre et d'une demande. Nous étudierons, en premier lieu, la demande, c'est-à-dire le client. Ceci nous permettra de mettre en évidence une grande partie des spécificités du marketing industriel. L'offre est composée de l'entreprise, bien sûr, mais également de ces concurrents. »¹

Nous constatons que :

- Le marché industriel est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande où la demande représente le client et l'offre représente les fournisseurs ainsi les concurrents ;
- Le marché industriel est l'une des caractéristiques de marketing industriel.

1.2. Définition 2

Selon **KOTLER Philip** « Les entreprises qui vendent des biens et services à d'autres entreprises sont confrontées à des acheteurs professionnels formés, informés et habitués à comparer des offres concurrentes. Ce qu'ils achètent contribue à la fabrication ou à la vente de leurs propres produits. La publicité et le web jouent un rôle, mais la force de

¹ LONGATTE Jean , Marketing Industriel de la stratégie à l'opérationnel, éd Eska , page 21.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

vente, la politique de prix et la réputation de fiabilité et de qualité de l'entreprise sont souvent plus importantes ». ²

Nous ajoutons que :

- Les nouvelles technologies de l'information et de communication jouent un grand rôle dans les transactions de marché industriel.

Le marché des entreprises également appelé marché **B to B** ou marché industriel se compose de toutes les organisations qui acquièrent des biens et des services en vue de produire d'autres biens et services fournis à l'autre.

Dans le marché industriel ; le producteur ou le vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou organisations engagés dans la production de biens et services qui sont vendus à d'autres organisations.

Le marché industriel englobe plusieurs secteurs d'activités, on trouve :

- Les entreprises agricoles, les sociétés de transport, de communication, et ainsi les banques, la finance, de l'assurance et les sociétés de services.

Donc le marché industriel est le lieu de rencontre ou bien de la confrontation des vendeurs et des acheteurs de biens et marchandises pour la production des biens et services pour les vendre aux entreprises.

2. Les types de marchés industriels

- **Les biens d'équipement lourds** : Le marché des biens d'équipements lourds est très concurrentiel, en vue des exigences sur les caractéristiques des produits établis sur un cahier des charges. Grues, presses à emboutir, centrales à béton, laminoirs leur vente est anormale, c'est-à-dire peu fréquente, car ils sont pour l'acheteur un investissement très important, à long terme, c'est une vente sur devis, très concurrentielle où la qualité du produit et ses possibilités ; le prix et les conditions de paiement (délais et crédit) sont fondamentaux. Les prescripteurs extérieurs cabinets d'engineering sont influents dans cette vente directe, parfois active à l'exportation.

² KOTLER Philippe (et all), Marketing management, éd Pearson France ,2015, 15^{ème} éd, p 12.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- **Les biens d'équipements légers** : Ils sont appelés également biens d'équipement complémentaires, il s'agit de petits appareils (moteurs électriques), d'équipements et de mobiliers de bureaux, de machines, d'outillage à mains, de matériel de manutention
- **Les produits intermédiaires** : les demi-produits incorporés, les produits semi-ouvrés. Leurs caractéristiques principales sont l'entrée de manière définitive dans la fabrication d'un produit, sans qu'on puisse les récupérer dans leur état initial. Ces produits intermédiaires ne sont pas identifiables dans le produit final, ils sont vendus directement par le producteur aux gros clients.
- **Les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et sous ensemble** :
On peut les classer de la manière suivante :
 - Composants complexes.
 - Composants standards.
 - Composants spécifique
 - Composants complexes autonomes.

Ces composants sont vendus directement par le producteur aux gros clients et utilisateurs qui sont très nombreux et dispersés.

- **Les biens de consommations pour l'industrie** : en plus des produits que l'industrie incorpore dans ces fabrications, elle consomme des matières qui se détruisent dans le processus de fabrication.
Le marché de ces produits est très vaste et atomisé, ils sont vendus parfois directement par le producteur mais plus souvent par les négociants techniques pour les raisons de facilité et rapidité d'approvisionnement
- **Les services industriels** : les services industriels sont classés comme suit :
 - Les services de conseil juridique, fiscale, organisation.
 - Les services d'ingénierie : pour optimiser les investissements, les processus techniques et les méthodes de gestion.
 - Les services d'entretien, réparation du matériel ou nettoyage des locaux.
 - Les contrats d'assurances, de transports, et de leasing.

Toute entreprise quelles que soient leurs tailles peuvent y avoir recours soit ponctuellement pour besoin, soit de façon permanentes pour un besoin de grande importance.

3. L'achat organisationnel

L'achat organisationnel est l'opposé de l'achat individuel, en marketing B to B il n'y a pas de relation marchande pure, le client est une organisation qui voit d'abord la complexité technique du produit. On choisit le partenaire, le fournisseur par appréciation dynamique, s'il s'agit d'une relation à long terme, meilleur que les concurrents et si elle peut évoluer à l'avenir.

3.1. Caractéristiques de l'achat organisationnel

- **L'achat organisationnel obéit à un processus d'une grande complexité** : l'acheteur spécifie précisément les besoins dans le cahier de charges au fournisseur et lui soumet la nature exacte du composant, de la pièce à fabriquer. Le processus y est complexe, il ne faut pas voir seulement le besoin, le produit à acquérir mais il y'a également la recherche d'information qui est dure à trouver, à traiter d'autant plus que c'est coûteux. La force de négociation des clients et fournisseurs intensifient la complexité de ce processus.
- **Les acteurs impliqués dans le processus d'achat** : est important. L'entreprise met en place une structure d'achat, impliquant plusieurs intervenants pouvant évoluer à l'extérieur de l'entreprise (comme des conseils). La notion de "collectif" dans l'organisation de l'achat est présente, lorsque l'on regroupe l'apport du marketing, de la R&D et des services financiers, on sort du schéma d'achat individuel pour dire que l'achat est collectif où plusieurs éléments interviennent et influencent la décision d'achat et le processus de négociation.
- **Le degré de nouveauté de l'achat** : où on distingue
 - L'achat à l'identique : la relation client/fournisseur est stable
 - L'achat modifié : l'achat concerne le même produit avec un nouveau fournisseur ou inversement.
 - L'achat nouveau : l'achat d'un nouveau produit auprès d'un nouveau fournisseur.
- **La pression sur le décideur** : elle est en fonction du montant ou du volume de l'achat, mais dépend également des caractéristiques du produit et de l'information sur celui-ci (exigence). La responsabilité pour le décideur est importante par valeur du bien, des engagements que son acquisition implique où il faut être certain des coûts d'exploitation engendrés.

Le décideur est également responsable de s'assurer de la confiance du fournisseur, de vérifier ses antécédents, sa réputation pour savoir quelle relation envisager.

3.2. Les contraintes de l'achat organisationnel

3.2.1. Les contraintes induites par une demande dérivée

La complexité dépend du maillon occupé par le client dans la chaîne.

3.2.2. Les contraintes légales

- les marchés publics, le gré à gré y est exclu, il faut une mise en offre à la concurrence, si l'entreprise publique a besoin de faire des achats ou sous-traiter un projet, elle doit faire une offre publique où les entreprises concurrentes vont soumissionner. On ne peut pas vendre directement à ce type d'entreprise, on attend qu'elles ouvrent le processus et sélectionnent les fournisseurs qui lui conviennent.
- Interdiction dans certains pays de traiter avec les intermédiaires, seulement le fabricant.
- Interdiction d'acheter des produits usagers.

3.2.3. Les contraintes techniques

Tous les clients ne connaissent pas toutes les caractéristiques techniques de leurs achats, entraînant ainsi des conflits lors et après l'achat.

4. Le processus d'achat industriel

Le processus d'achat est assez complexe selon la caractéristique du client, pour le particulier du **B to C**, on va avoir un processus un peu moins « *lourd* ». Mais en vente **B to B**, ou c'est plus complexe.

Lorsque le client tranche pour un produit, pour un service, il décide d'acheter. En **B to C** il choisit la marque, fait attention au mobile d'achat, facteurs situationnels, biais de confirmation, de sa personnalité, des gens qui l'entourent.

Exemple : Après décision d'achat d'une voiture l'acte d'achat se fera :

- Voir le concessionnaire.
- Choix influencé de la marque – modèle.
- Procéder au paiement.

Mais en **B to B**, le passage à l'acte est plus professionnel et moins simple. Le client va discuter avec plus de choses avec le fournisseur ou le fabricant.

L'acheteur industriel négocie plus de paramètres :

- Le prix (options en particulier).
- Moyen de paiement.
- Des garanties.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- Les dates de livraison.
- L'accompagnement (services).

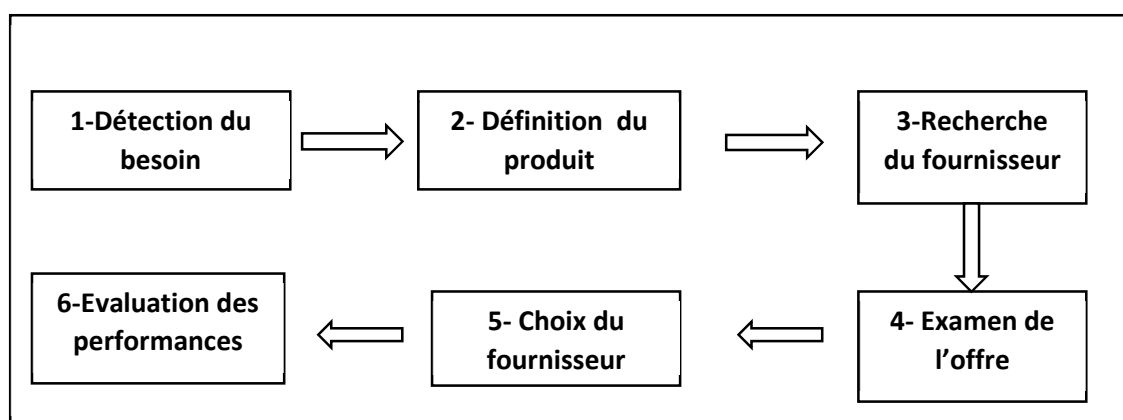
4.1. Importance de la fonction achat en B to B :

Deux raisons fondamentales.

- L'aspect financier** : Les sommes traitées sont énormes, on ne peut pas se permettre d'effectuer des achats sans considérations, mais surtout le produit sera rentabilisé.
- L'aspect relationnel** : La notion de relation prime sur la transaction, or, le comportement d'achat industriel est surtout tourné vers la notion de contact, qui devient réseau professionnel. La construction de relations à long terme. D'où l'intérêt de prendre son temps pour un professionnel, de choisir catégoriquement ses partenaires.

4.2. Représentation des différentes étapes du processus

Figure 2 : Processus d'achat industriel



Source : Nahla ben Yekhlef- Enit 2012-2013

- La détection du besoin** : Il est clair et se fait sentir instantanément, ça peut être interne (panne, recherche d'équipement meilleur, vouloir innover). Ou externe (lors du salons, l'acheteur s'intéresse à des produits et services utiles pour lui).
- Définition du produit** : Arrêter les attentes d'un produit, définir le niveau de qualité souhaitée, la quantité, ses implications, peut être le choix de marques prédéfinies.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

c. Recherche fournisseur :

- Identifier les fournisseurs pouvant répondre aux besoins.
- Collecte d'informations sur les fournisseurs, via internet, appels d'offre, et le moyen le plus sûr, consulter ses fournisseurs.

d. Examens de l'offre :

- Comme l'évaluation des alternatives en **B to C**, sous laquelle on arbitre entre fournisseurs.
- Quel est le meilleur fournisseur.
- Soumission des devis.

e. **Le choix** : Choix du fournisseur proposant la meilleure offre, qui n'est pas forcément un rapport Qualité/Prix, la valeur d'une offre dépend de la condition de l'E. (soucis de proximité, de partenariat, débouchés).

f. Constat de la performance :

- L'évaluation est plus technique.
- L'évaluation du fournisseur.

4.3. Facteurs d'influence :

L'achat industriel est réputé pour être d'une grande complexité, bien plus que dans le B to C. Des éléments entrent en jeu dans le processus d'achat industriel et influencent la décision d'achat, ces facteurs d'influence sont de divers natures, allant de la composition du centre d'achat aux facteurs conjoncturels et interne de l'entreprise.

4.3.1. Les situations d'achat :

- L'achat nouveau.
- L'achat modifié.
- Achat identique.

4.3.2. Le centre d'achat (intervenants) :

Ce sont les personnes impliquées (avec différents apports) dans l'acte d'achat.

- **Les prescripteurs** : Internes ou externes, ils ont des compétences techniques, ils définissent les caractéristiques du produit, des services à acheter (normes). Exemple : barreaux d'étude, agences d'engineering.
- **Les conseillers** : La confiance qui la différencie du prescripteur, le conseiller est plus expert dans son domaine, qui va suggérer carrément des critères de sélection de produits ou encore des fournisseurs.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- **Les filtres** : Ceux qui traitent l'information, jugent de sa pertinence, et contrôlent la communication entre les membres du centre d'achat (ils sont difficiles à repérer).
- **Les acheteurs** : Les principaux interlocuteurs du fournisseur, chargés de l'achat.
- **Les utilisations** : Ceux à l'origine du besoin, ceux qui seront les premiers en contact avec l'offre du fournisseur, qu'elle soit bonne ou pas.
- **Les décideurs** : Décident de l'achat en général ça passe par les spécialités des couts

4.3.3. Facteurs liés à l'entreprise :

- Sa taille.
- Position dans la filière.
- Sa structure (répartition des tâches, exercices de pouvoir).

4.3.4. Les facteurs liés au produit :

- **La complexité technique du produit** : Plus le produit est techniquement complexe, plus le processus sera long et le nombre d'intervenants est plus long. C'est la complexité à intégrer dans le processus de fabrication.
- **Le risque commercial** : L'impact qu'aura l'achat du produit sur les ventes de son produit final (couts).

4.4. Comment choisir son fournisseur ?

Le principe de la relation à long terme, il est important de bien choisir le fournisseur.

a. Quels sont les critères de choix ?

Ils varient en fonction de ce que l'E attend derrière ses affaires, de ses priorités, mais il y'a des critères qui sont récurrents ;

- Prix
- Délais de livraison
- Qualité du produit, service.
- Localisation géographique
- Réputation

b. Méthodes de sélection : C'est une méthode de scoring, il s'agit de prendre des critères jugés les plus importants, et à leur attribuer un coefficient d'importance pour chaque acteur (fournisseur).

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Exemple : pour le choix d'un fournisseur de matière première

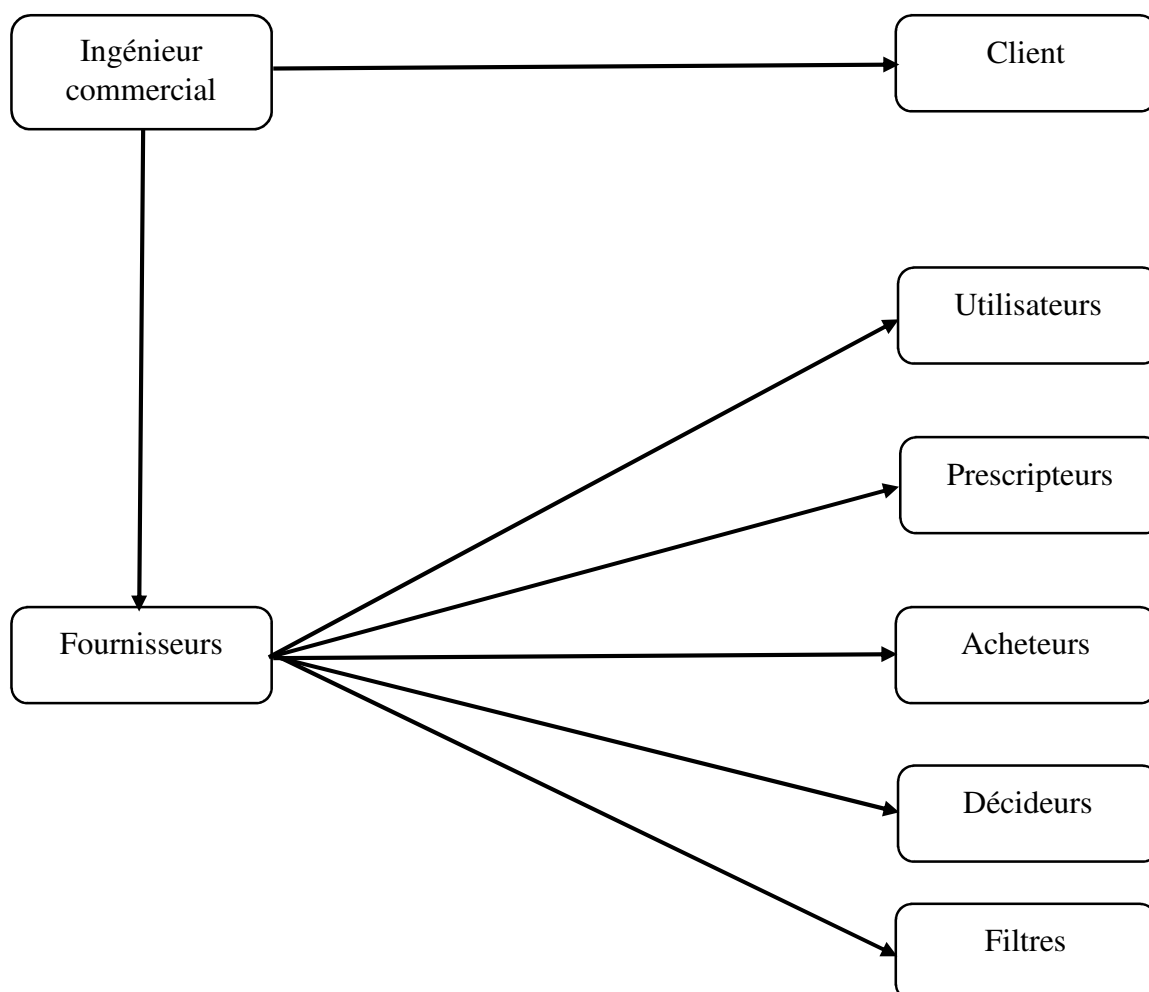
Tableau 1 : Critère de choix d'un fournisseur

Critères	Fournisseur A	Fournisseur B	Fournisseur C
_Réputation	2	2	4
_Qualité	1	3	5
_Prix	4	1	3
_Proximité	1	1	3
_Négociation	3	2	2
_Potentielle relation long terme	1	5	2

Source : Etablie par nous-même.

4.5. Représentation d'un centre d'achat

Figure 3 : Illustration d'un centre d'achat



Source : HERMEL Laurent, SCOLASCH Alain, le marketing industriel, éd Economica, 1996, p31.

Remarque

- Dans le centre d'achat, plusieurs individus peuvent occuper le même rôle, et un même individu peut occuper différents rôles la fois.
- Un centre d'achat classique rassemble au minimum cinq personnes mais peut aller jusqu'à plusieurs dizaines d'individus. Il inclut souvent des personnes extérieures à l'entreprise comme des consultants, des conseillers, techniques, des distributeurs.

5. La segmentation

Les consommateurs existants peuvent avoir à l'égard des produits des attentes ou comportements différents. Ils peuvent cependant être regroupés en sous-ensembles (segments) ou chacun présente une même particularité qui est pertinente. On appliquera donc à chacun des sous-ensembles un marketing-mix spécifique qui répond aux besoins identifiés.

5.1. Définition

Selon Cécile Bozzo : « **Les clients donc doivent être rassemblés au sein de groupes homogènes, présentant des caractéristiques et des besoins similaires, auxquels il devient possible de faire des propositions précises et différenciée** ». ³

5.2. La segmentation industrielle

Si la démarche de segmentation en milieu industriel est semblable aux concepts classiques du marketing grande consommation, il existe cependant des différences notables. En effet, le nombre de critères de segmentation, le nombre d'intervenants ainsi que des variables technologiques et opérationnelles vont compliquer la démarche.

Selon Saporta cité par Léonard : « *La segmentation des marchés industriels s'impose d'avantage que celle des biens de consommation mais reste dans l'ensemble plus difficile à mettre en œuvre (...) car les clients 'organisations' sont, par nature, beaucoup plus hétérogènes que les clients 'ménages'...* » ⁴

³ BOZZO Cécile , Marketing Industriel , éd Dunod , Paris , 2007.

⁴ SAPORTA Bertrand , La segmentation en marketing industriel- Recherche et application en Marketing , vol n°4, 1987, page 39.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Ne pas appliquer de stratégie de segmentation conduira l'entreprise à diversifier ses produits de façon anarchique. D'où des coûts de revient élevés et une gestion de la gamme impossible à des coûts de vente excessifs.

5.3. Les approches de la segmentation industrielle

- La segmentation industrielle par avantages recherchés

La segmentation par avantages recherchés est la méthode la plus naturelle ; elle s'appuie directement sur les besoins spécifiques du client industriel, lesquels sont, dans la plupart des cas, très clairement définis. Dans les marchés industriels, cette méthode de segmentation revient à classer les clients par type d'industrie ou par type d'utilisation finale. Les produits industriels ont souvent un grand nombre d'utilisations différentes, et l'avantage recherché par le client reste avant tout un avantage de technique et de niveau de qualité et de technologie.⁵

– La segmentation industrielle descriptive

La segmentation démographique ou descriptive s'appuie sur des critères décrivant le profil du client industriel. Il agit essentiellement des critères d'activité, de localisation géographique, de taille de l'entreprise, de composition de l'actionnariat, etc. Parmi ces critères, la taille du client est souvent utilisée comme base de segmentation.

– La segmentation industrielle comportementale

La segmentation comportementale est importante dans les marchés industriels. Elle a pour objectif d'adapter les stratégies d'approche des clients industriels en fonction des structures et des caractéristiques de fonctionnement du centre de décision. La notion de centre d'achat a été présentée précédemment dans la section 1, et représente la complexité des décisions à prendre selon les structures de l'organisation.

5.4. Les difficultés de la segmentation industrielle

Il est difficile de segmenter un marché industriel. Il existe trois difficultés :

- Les clients sont des organisations hétérogènes
- La multiplicité des intervenants dans le processus d'achat
- La complexité du produit et du processus d'achat

⁵ LAMBIN Jean- Jacques , DEMOERLOOSE Chantal , Marketing stratégique et opérationnel , éd Dunod , Paris, 2008, 7^{ème} éd , page 212-214.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Si l'entreprise veut se baser sur des segments précis, elle doit très bien connaître les produits, car pour segmenter, il faut qu'il y ait des différences, que ce soit quantifiable et intéressant en matière de rentabilité.

5.5. Les critères de segmentation

Les critères de segmentation peuvent être classés en trois grandes catégories :

- Caractéristiques démographiques du client
- Caractéristiques de ses opérations
- Caractéristiques de l'organisation, attitudes et procédures d'achat du client.

6. Le ciblage

Le ciblage est la deuxième étape du processus stratégique qui suit la segmentation. Après avoir segmenté son marché, l'entreprise industrielle doit sélectionner un ou plusieurs segments auxquels elle décide de s'adresser.

6.1. Définition

« Le ciblage ne peut avoir lieu que si une segmentation du marché a été préalablement effectuée. Le ciblage consiste à évaluer les différents segments identifiés puis à choisir celui qui est le plus approprié à l'entreprise »⁶

Le ciblage est le même que pour le marketing de grande consommation et il existe aussi les trois mêmes possibilités de couverture du marché (marketing indifférencié, différencié et concentré).

La subtilité en **B to B** étant qu'en vue de la faible taille du marché et de l'importance de la relation client fournisseur, il convient de bien choisir ses clients et fournisseurs pour garantir des coûts d'acquisition contrôlés et une rentabilité convenable.

6.2. Les stratégies de ciblage

Après la segmentation du marché par l'entreprise industrielle, cette dernière doit déterminer et choisir sa cible

6.2.1. Couverture globale du marché

Dans cette approche, l'entreprise cherche à couvrir tous les segments du marché. Deux stratégies sont alors envisageables⁷:

⁶ C. VIOT, L'essentiel sur le marketing, éd Berti, Alger, 2006, p99.

⁷ KOTLER PHILIP (et all), Marketing management, Pearson France, 2015, 15^{ème} éd, page 95.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

- ✓ La stratégie « **marketing indifférencié** » consiste à concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs. Dans cette optique, l'entreprise adapte ses produits et sa politique marketing à chaque segment.
- ✓ La stratégie « **marketing différencié** » consiste à concevoir des produits et des plans d'action différents pour chaque segment du marché, tout en s'adressant à l'ensemble d'entre eux. Dans ce cas, l'entreprise adapte sa politique marketing au segment le plus large.

6.2.2. Spécialisation sélective ou multi- segments

L'entreprise se concentre sur certains segments du marché jugés attractifs et cohérents avec ses compétences distinctives.⁸

- ✓ **La spécialisation par produit** : c'est le fait que l'entreprise offre des produits distincts d'une même catégorie à plusieurs segments. Dans ce cas, l'entreprise diversifie sa gamme autour d'un seul type de produit mais sur plusieurs marchés.
- ✓ **Spécialisation par marché** : une entreprise répond aux différents besoins d'un segment donné en lui proposant des produits de natures diverses. Donc, l'entreprise se concentre non pas sur le produit mais une catégorie de clients en présentant une gamme complète de produits ou un système exerçant des fonctions complémentaires ou reliées entre elles.

6.2.3. Concentration sur un seul segment

L'entreprise développe donc une connaissance précise des besoins particuliers à un segment et se forge une réputation de spécialiste. De plus, elle réalise d'importantes économies du fait qu'elle peut spécialiser sa production. Si elle devient leader auprès du segment, elle peut obtenir un bon retour sur investissement.⁹

6.2.4. Marketing personnalisé (one to one)

Le marketing personnalisé représente une étape supplémentaire en ce qu'il reconnaît que chaque client est unique et mérite d'être traité d'une manière particulière. Cette démarche est souvent adoptée dans le domaine du marketing industriel par les entreprises ayant un petit nombre de clients potentiels

⁸ KOTLER PHILIP (et all) , Marketing mangement , Pearson France , 2015, 15^{ème} éd , page 95.

⁹ KOTLER PHILIP (et all) , Marketing mangement , Pearson France , 2015, 15^{ème} éd , page 296.

7. Le positionnement industriel

Une fois les segments définis, ils doivent être analysés et évalués non seulement en fonction du potentiel en volume et en valorisation financière mais également selon les savoir-faire et ressources de l'entreprise.

Le ciblage consiste alors à faire un choix pour déterminer sur quel segment précis l'entreprise décide de se situer. Enfin, intervient la phase de positionnement qui peut être élaboré pour chaque segment choisi, permettant de prendre alors les décisions nécessaires pour chaque variable du mix.

7.1. Définition

« Le positionnement indique la façon dont est perçue l'entreprise ou son produit par son environnement commercial, en fonction des entreprises qui rentrent en concurrence directe ou de substitution avec cette dernière. Toute entreprise a donc un positionnement voulu ou subi. Le positionnement constitue l'une des clefs de voûte du mix, c'est-à-dire des politiques de produit/prix/distribution/communication »¹⁰.

Il s'agit de la manière dont l'entreprise veut être perçue par ses clients et ce, par rapport à l'ensemble de la concurrence. Il conviendra donc pour l'entreprise de définir son avantage différentiel (1 ou 2 bénéfices essentiels). On peut donner des caractéristiques ou évoquer une personnalité symbolique, affective.

L'axe de différenciation (dimension du positionnement) des entreprises industrielles étant par nature objectif :

- Délais et modalités de livraison
- Caractéristiques techniques
- Innovation
- Technologie
- Entretien et SAV

Mais le positionnement doit être toujours objectif et rationnel et ce, même pour le consommateur final.

Exemple : Les sociétés avec ISO : objectif d'authenticité et de qualité.

¹⁰ R.MANIAK (et all) , Marketing Industriel , éd Armand Colin Paris , 2005, page 05.

7.2. Objectifs du positionnement

Le but du positionnement consiste à donner une place déterminée, une « personnalité » aux biens (produits ou services), une valeur distinctive aux yeux des clients potentiels, par rapport aux produits de concurrents directs et indirects. De la pertinence du positionnement dépend d'accueil réservé par le marché. Un positionnement judicieux sera générateur de profits.

Il inscrit un avantage concurrentiel dans la durée idéalement, il est immédiatement perceptible par les cibles visées. L'objectif essentiel du positionnement consiste à situer clairement le produit ou le service dans l'esprit des clients.

Le travail de positionnement c'est façonner les systèmes de perception des consommateurs, de sorte à ce qu'il puisse voir, considérer l'attribut ajouté par l'entreprise à son produit ou services, si le consommateur n'est pas conscient de l'avantage apporté, il n'y a pas eu de positionnement

7.3. Les dimensions du positionnement industriel

Le positionnement industriel se singularise par les visions suivantes¹¹ :

- ✓ L'identification des différentes catégories de produits constitue la première dimension du positionnement, cela est nécessaire lorsque l'identification n'est pas clairement définie.

Il s'agit d'éclairer suffisamment les clients. Ceux-ci ne connaissent pas spontanément les avantages qu'ils peuvent tirer de ce nouveau type de produit ou de service. C'est notamment le cas lorsque le produit ou le service se situe entre deux catégories ou pour les segments de marchés en phase d'émergence.

- ✓ La différenciation par la marque constitue la seconde dimension du positionnement qui se rapporte aux produits ou services proposés par l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit d'un segment en phase de maturité, les clients ont été suffisamment informés. Ils connaissent les avantages qui peuvent être obtenus grâce à la catégorie de produits ou de services proposés. Il s'agit alors d'élaborer un positionnement de différenciation par rapport aux concurrents directs.

¹¹ MALAVAL PHILIP , BENAROYA CHRISTOPHE , Marketing business to business , éd Pearson Paris , 2005, 5^{ème} éd , page 233.

7.4. Critères d'évaluation du positionnement industriel

On peut définir quatre critères essentiels d'évaluation du positionnement :

- **La simplicité** : un positionnement doit être simple pour être aisément compréhensible et correctement mémorisé ;
- **La pertinence** : il s'agit de choisir un ou plusieurs critères qui correspondent aux attentes principales de la cible déterminée.
- **L'originalité** : si les critères de positionnement choisis par l'entreprise sont les mêmes que ceux des concurrents, la différenciation est inopérante. C'est pourquoi les critères retenus pour exprimer la différenciation sont souvent irrationnels, les critères rationnels les plus logiques étant les premiers critères adoptés par les concurrents ce qui révèle en général qu'ils ont plusieurs points communs entre eux. Le positionnement sera construit à partir des différences.
- **La crédibilité** : qu'ils soient rationnels ou pas, en correspondance avec des caractéristiques de l'entreprise, de sa nationalité, ou de ses dirigeants, le ou les critères retenus doivent être crédibles. Un positionnement trop théorique ou exagéré ne peut se traduire que par une déception des clients.

7.5. La mise en œuvre du positionnement industriel

Après le choix du positionnement, l'entreprise doit montrer son offre aux clients ainsi que les raisons pour lesquelles ils doivent la privilégier. Cela implique qu'ils comprennent dans quelle catégorie elle exerce son activité et quels sont les points de similarité et de différence par rapport aux concurrents.

Le choix du positionnement doit être traduit le plus correctement possible en termes de politique de prix, de produits, de distribution, de communication.

Une bonne traduction du positionnement dans les éléments concrets du mix est indispensable. La plupart des échecs ne proviennent pas d'un mauvais positionnement mais d'une inadéquation entre les axes retenus et les actions menées.¹²

7.5.1. Le choix du positionnement

Afin que l'entreprise industrielle effectue un choix de positionnement, elle doit prendre en considération les éléments suivants :¹³

¹² MALAVAL PHILIP, BENAROYA CHRISTOPHE, Marketing business to business, éd Pearson Paris , 2005, 5^{ème} éd , page 234.

¹³ KOTLER PHILIP (et all) , Marketing management , Pearson France , 2015, 15^{ème} éd , page 311.

7.5.1.1. Les axes de différenciation

L'entreprise industrielle doit choisir les points de différence qui serviront son positionnement. La différenciation doit reposer sur les compétences distinctives et les avantages concurrentiels de l'entreprise qui seront difficiles à imiter par les concurrents.

Le positionnement peut mettre en avant plus particulièrement certaines caractéristiques liées au produit : les solutions apportées par le produit, son mode d'utilisation, les catégories d'utilisateurs ciblés, la place du produit en référence aux autres.

7.5.1.2. Les mappings

Le choix du positionnement s'appuie, en général, sur des cartes perceptuelles du marché, appelées « **mappings** » en montrant sur un même graphique les préférences des segments de marché et le positionnement perçu par les entreprises industrielles sur les différents produits.¹⁴

7.5.1.3. La dimension émotionnelle du positionnement

Un bon positionnement s'appuie à la fois sur des éléments rationnels et émotionnels, Les leviers émotionnels sont très divers. Alors que les entreprises du marché industriel sont en demande de repères, l'authenticité de la marque est un facteur très porteur.

7.6. Le positionnement stratégique de l'entreprise

En **B to B**, les responsables de l'entreprise, ainsi que ses clients, ne peuvent se contenter des informations transmises par le positionnement des produits ou des services.

Le positionnement stratégique d'une entreprise œuvrant dans le business to business doit rester très pragmatique. Il ne s'agit ni plus ni moins que de l'analyse de la répartition de son activité en fonction des métiers principaux ; des secteurs d'activités ; des principaux comptes clés et des principales zones géographiques.

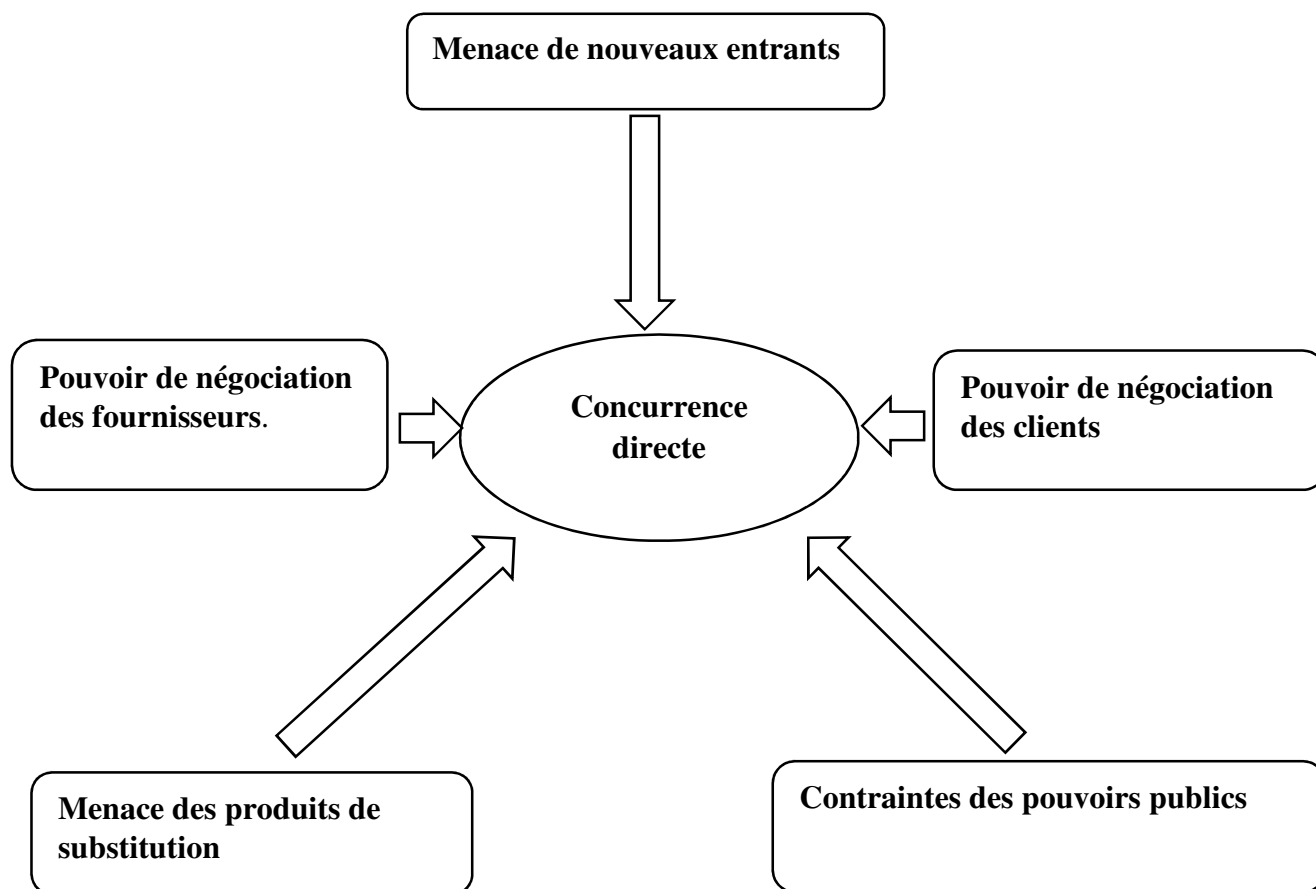
7.6.1. Analyse concurrentielle

Pour déterminer la position stratégique de la firme, il faut mener une analyse concurrentielle, la méthode la plus courante est l'analyse des 5 forces concurrentielles de M.Porter.

¹⁴ KOTLER PHILIP (et all) , Marketing management , Pearson France , 2015, 15^{ème} éd , page 212-213.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Figure 4 : Les cinq forces de la concurrence selon M.Porter



Source : PORTER Michael. Choix stratégique et concurrence. Edition Economica, 1990.

Selon Porter on distingue cinq (5) forces concurrentielles exerçant une influence sur l'activité stratégique de la firme, et sont :

7.6.1.1. L'intensité concurrentielle actuelle

Elle concerne les concurrents directs, les entreprises faisant dans le même DAS et qui sont en rivalité pour s'approprier les parts de marché, c'est cette contrainte concurrentielle qui a fait émerger les stratégies de différenciation, dans notre recherche nous partons du postulat que la stratégie de gamme est un vecteur de distinction des concurrentes.

7.6.1.2. La menace des nouveaux entrants

Un nouveau concurrent est d'emblée problématique pour les entreprises déjà présentes, il est réputé dangereux pour l'activité de l'entreprise car il est toujours

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

susceptible d'apporter un élément différenciateur, une innovation ou quelque approche afin de s'insérer et affirmer sa présence dans un secteur donné.

7.6.1.3. La menace des produits de substitution

Ce sont des produits qui résolvent le même besoin fondamental mais l'assouviennent d'une autre manière que la convention ne l'entend, parfois même mieux. Un produit substituant constitue l'une des plus grandes menaces pour le produit déjà existant, car il le menace de disparaître et de rafler toute la clientèle actuelle.

7.6.1.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Une entreprise commerciale ou industrielle a des fournisseurs où elle s'approvisionne en produits et matières premières, le pouvoir qu'exerce les fournisseurs est fort lorsqu'il y a concentration de ces derniers où lorsque le produit est difficile d'accès. Cette réalité est accentuée dans le contexte **B to B** où les fournisseurs ont souvent l'avantage dans les discussions sur les prix et délais.

7.6.1.5. Le pouvoir de négociation des clients

Dans le **B to C** le client n'est généralement pas en position de force, il y a une forte taille des clients. Dans le **B to B** le client sa situation diffère d'une entreprise à une autre, il est en même temps dépendant de son fournisseur mais exerce lui aussi une pression quant aux caractéristiques techniques du produit industriel, le fournisseur se doit de répondre aux exigences de la demande hétérogène de sa clientèle industrielle.

7.6.2. La dimension stratégique du positionnement de l'entreprise

La dimension stratégique du positionnement de l'entreprise repose sur deux points essentiels à savoir un besoin de structuration et la méthode des axes.

7.6.2.1. Un besoin de structuration

Il est nécessaire d'adopter un positionnement beaucoup plus global, stratégique qui s'applique à l'ensemble de l'entreprise et cela à partir de la définition des métiers visibles par les clients :

- ✓ Par catégories de produits et/ou services : qui sont produits ou fournis par l'entreprise à ses clients. Une entreprise peut renforcer son positionnement stratégique perçu en pratiquant une technologie plus récente que celle des concurrents.
- ✓ Par le secteur d'activités des entreprises clientes : le fait d'avoir une entreprise cliente connue permet d'améliorer le positionnement de l'entreprise fournisseur sur un même secteur d'activité.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

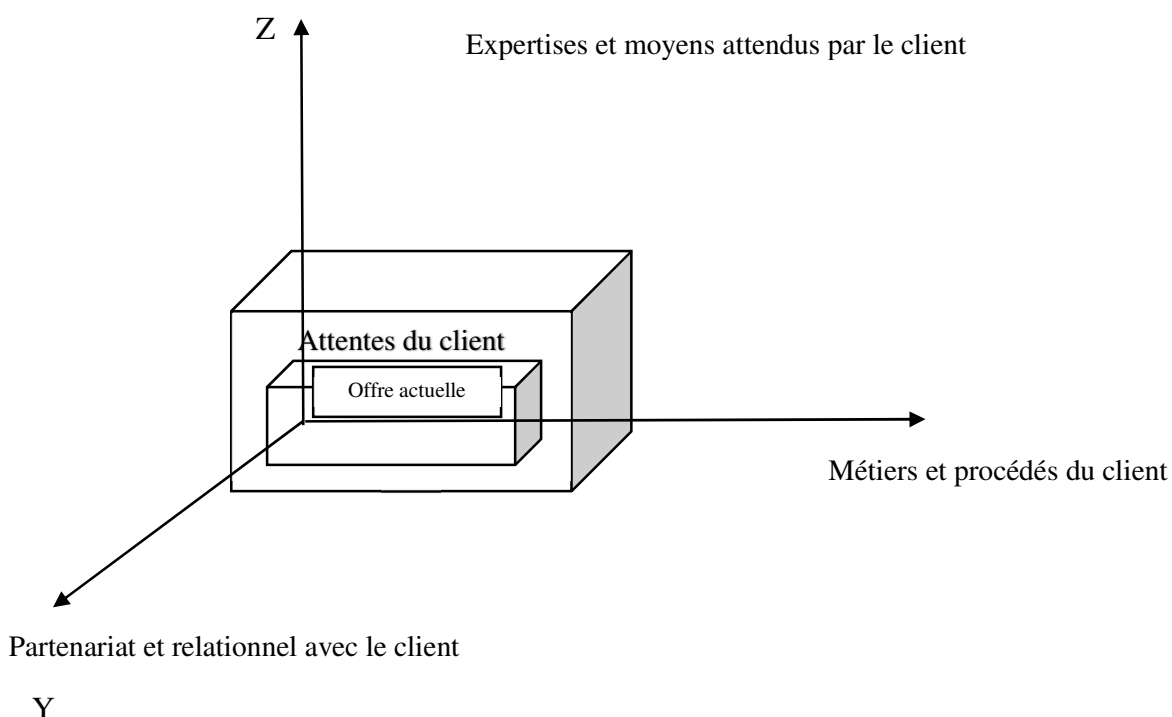
- ✓ Par la référence même d'un compte clé du secteur ciblé : le fait de travailler pour telle entreprise réputée et supposée exigeante par rapport à ses fournisseurs octroie de fait un statut d'excellence à l'entreprise fournisseur.

7.6.2.2. La méthode des axes

Le positionnement stratégique des entreprises industrielles a été analysé par différentes méthodes, en utilisant successivement les différentes attentes des clients. Il n'y a pas de meilleures méthodes dans l'absolu pour une entreprise donnée. En revanche, pour les fournisseurs multi métiers et multi secteurs, une méthode plus globale utilise les trois axes suivants¹⁵ :

- Axe X : le métier du client.
- Axe Y : le niveau de partenariat avec le client.
- Axe Z : les expertises attendues par le client.

Figure 05 : Méthode des trois axes



Source: MALAVAL PHILIP, BENAROYA CRISTOPHE, Marketing business to business, éd Pearson Paris, 2005, 5^{ème} éd , page 241.

¹⁵ MALAVAL PHILIP, BENAROYA CHRISTOPHE, Marketing business to business, éd Pearson Paris, 2005, 5^{ème} éd , page 239.

7.6.3. La dimension perceptuelle du positionnement de l'entreprise

Il s'agit de l'image que les entreprises clientes ont de l'entreprise fournisseur. Cette image repose cependant sur deux types de critères d'appréciation¹⁶ :

- ✓ **Les critères cartésiens** : il peut s'agir des critères classiques de performance sur le plan technologique, environnemental et sur le plan économique. Un autre critère cartésien reste la connaissance des clients de référence de l'entreprise fournisseur ;
- ✓ **Les critères non cartésiens** : ils sont aussi variés que la personnalité du ou des dirigeants, le profil des ingénieurs d'affaires, la localisation géographique du fournisseur mais surtout de sa représentation locale, la zone d'influence, logistique ou commerciale, la réputation et le type de communication développée par l'entreprise fournisseur.

Conclusion

Les marchés industriels présentent de nombreuses particularités, et l'élément essentiel de toute réflexion stratégique dans ce domaine se situe dans la nature du produit industriel et dans la relation fournisseur-client, le tout imbriqué dans une filière ou activent des partenaires évoluant dans un environnement changeant.

Le marché industriel est différemment conditionné que le marché conventionnel, il y'a plus de rouages, de variables qui déterminent la mesure de la demande, le processus d'achat organisationnel y est plus soigneusement pensé et élaboré du fait qu'il engage toute l'entreprise, où le pouvoir de négociation est du côté du client professionnel. Il est primordial de savoir à qui s'adresser, autant pour le fournisseur que pour le client.

¹⁶ MALAVAL PHILIP, BENAROYA CRISTOPHE, Marketing business to business, éd Pearson Paris, 2005, 5^{ème} éd , page 242.

Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel

Conclusion du chapitre

Dans ce premier chapitre on a traité du marketing industriel, ses définitions et ses différentes appellations ainsi qu'à ses caractéristiques qui le distingue du marketing grande consommation.

Ayant ainsi abordé les principaux axes conceptuels du marketing, et ce malgré la difficulté du contexte industriel, ce chapitre, sans être exhaustif, présente les grands axes du marketing **B to B**.

Dans un second temps, nous avons pu développer les caractéristiques du marché industriel et mettre en évidence les intervenants et le processus d'achat industriel dans les entreprises qui est bien plus complexe que dans le marketing conventionnel.

Aujourd'hui le marketing **B to B** est une fonction très importante pour les entreprises qui activent dans le secteur industriel ou à n'importe quelle organisation publique et privée qui traite avec des industriels, la pratique du marketing industriel est de plus en plus courante en vue de l'industrialisation croissante de tous les pays et au développement technologique dans tous les secteurs rendant les échanges entre entreprises de plus en plus importants.

Le marketing industriel est une discipline très complexe mettant en jeu les effets de relations entre fournisseurs et clients de la filière d'activité, en prenant en compte les conséquences de la demande dérivée et mettant au centre de la réflexion le produit industriel réputé extrêmement technique et complexe dans ce domaine. Une entreprise ne peut se lancer dans ce contexte, ou encore pour une entreprise existante d'assurer sa pérennité que si elles disposent de moyens financiers importants, de niveau de technologie et compétences suffisants, et de connaissances sur les acteurs et les rouages de la filière jugées impérieuses sur un marché industriel.

Chapitre 2

*La stratégie de
gamme en milieu*

B to B

Chapitre 2

La stratégie de gamme

Introduction du chapitre

La gamme dans l'entreprise est un composant essentiel de son activité, c'est le cœur même de son métier car elle constitue le choix de l'identité de l'entreprise, le choix des produits à fabriquer et à commercialiser faisant des décisions de gammes des manœuvres considérées tant stratégiques qu'opérationnelles.

La politique de gamme s'inscrit dans la politique de produit qui elle-même fait partie du marketing mix de l'entreprise qui regroupe les choix opérationnels en terme de produit, prix, communication et distribution. Il est donc naturel d'aborder le marketing mix qui englobe les choix concernant la gamme de produits, la première section traitera des 4 éléments du marketing mix, la deuxième sera consacrée à la gestion de la gamme et aux stratégies de gamme.

Objectifs du chapitre

- Exposer le mix marketing dans un contexte industriel
- Définir et analyser les différentes dimensions d'une gamme
- Interpréter la politique produit dans une logique industrielle dans lequel s'inscrit la politique de gamme.
- Voir l'articulation du marketing Mix pour chaque stratégie de gamme.

Section 1

Le mix marketing industriel

Introduction

Si le marketing stratégique au sein de l'entreprise signifie la création d'un potentiel, le marketing mix constitue alors l'exploitation de ce potentiel, c'est une expression opérationnelle des décisions prises aux hauts niveaux de l'entreprise et représente généralement quatre éléments (4P), le produit, le prix, la communication et la distribution, ces quatre politiques du Mix marketing se veulent génériques et englobent l'essentiel à prendre en compte pour le bon fonctionnement (sur le terrain du moins) d'une entreprise. Quoique subsistent certaines différences pour ce qui est du mix marketing dans le marketing **B to C** et celui du **B to B**.

Dans cette section on présente la combinaison des différents ingrédients (les variables du marketing-mix) dont dispose l'entreprise afin de proposer le produit ou le service conformément aux attentes de la cible industrielle choisie. Le dosage et le mélange de ces ingrédients vont permettre de mieux positionner le produit sur le marché par rapport à ses concurrents.

1. La politique produit industriel

Parmi les composantes du marketing-mix, le produit est certainement la plus importante pour le consommateur, puisqu'elle représente ce qu'il désire acquérir. Pour l'entreprise, elle est la matérialisation de la stratégie marketing et du travail effectué par les salariés.

La multiplication constante de l'offre oblige les entreprises à effectuer un travail de plus en plus poussé sur les produits afin de proposer un produit un minimum différencié sur le marché, le produit est d'autant plus important dans le contexte **B to B** puisqu'il constitue le premier et le plus important élément à considérer pour le client industriel.

1.1. Présentation générale

Un produit n'est conçu que parce qu'il répond à un besoin. Toutefois, le passage de la conception à la satisfaction du besoin n'est possible qu'à partir d'une analyse fonctionnelle afin d'étudier les différentes fonctions que doit remplir le produit.

« **Produit = Fonction** »

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Les fonctions sont strictement liées au besoin de l'utilisateur et se décomposent en principales et secondaires.

Les fonctions principales répondent au besoin essentiel comme étant l'usage primaire du produit, les fonctions secondaires complètent la satisfaction apportée à un besoin en allant au-delà du besoin primaire. Par exemple : le smartphone répond essentiellement au besoin de communication mais assure des fonctions secondaires.

L'importance de ces fonctions dépend de la valeur d'usage, caractère utilitaire du produit, ou de la valeur d'estime (effet d'image et valeur perçue). Dans un contexte **B to B**, c'est le côté utilitaire qui domine plutôt que le symbolique.

Tout ceci donne un très grand intérêt à l'analyse fonctionnelle en marketing puisque cette démarche est totalement tournée vers la satisfaction du besoin et donc vers le client. C'est une étape incontournable de la réflexion sur le produit, qui doit être abordé comme la rencontre entre une fonction et un besoin, c'est d'autant plus vrai en **B to B**.¹

Illustration : Le produit : interface fonctions besoins



Le produit n'est plus alors défini par ses composants, son volume, sa masse, etc, mais par ses fonctions, où on parle de cahier de charges fonctionnel. Ce schéma démontre bien l'importance d'un dialogue en profondeur entre techniciens et commerciaux de l'entreprise, afin de traduire correctement le besoin et fonctions. Il s'agira ensuite de définir les caractéristiques techniques du produit.

1.2. Le produit industriel

1.2.1. Le concept de qualité

Contrairement au produit de grande consommation **B to C**, où l'acheteur prend en compte des variables telles que le prix, la situation d'achat, le statut...etc. En **B to B**, le client industriel est préoccupé par un autre avantage recherché qui est surtout celui de la technicité, il est connaisseur dans son domaine et dispose d'information véritablement techniques sur des produits qui ne sont pas anodins.

¹ LONGATTE Jean, « Marketing industriel », éd Eska Paris , 1993 page 161.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

La qualité du produit industriel est alors un impératif à garantir lors de la conception et fabrication des produits, les raisons du développement de cette notion résident par ailleurs dans la modification de l'environnement des firmes. La demande s'est notamment transformée avec l'apparition d'exigences de plus en plus diversifiées, la production doit suivre ces transformations et se différencier également. L'obtention et le contrôle de la qualité deviennent plus difficiles pour différentes raisons :²

- Les contrôles sont plus complexes lorsque les produits sont différenciés.
- La différenciation réduit l'importance du prix et polarise l'attention des clients sur la qualité des produits.
- La différenciation passe par le développement de services. La qualité doit alors également s'apprécier sur des éléments immatériels ce qui la rend plus difficile à définir.

Enfin, les entreprises industrielles se sont aperçues de l'importance accordée à la qualité bien que le contexte ne soit pas toujours hyper concurrentiel.

Trois valeurs fondamentales à la réalisation de la qualité :³

- ***Le respect du client***, qui passe par une écoute et une compréhension de ses besoins afin de lui apporter une réponse sans défaut et adaptée à son attente.
- ***Les relations de confiance***, doivent s'instaurer entre client et fournisseur, c'est d'ailleurs l'un des piliers du marketing B to B.
- ***L'échange d'informations***, doit également se développer entre client et fournisseur et entre les différents services afin de repérer et éliminer les sources de la non-qualité.

En résumé, la qualité ne correspond pas à un concept nouveau, mais est mis en avant dans le contexte industriel et que la démarche pour parvenir à un niveau de qualité requis s'est modifié en intégrant la dimension relationnelle, en écoutant les attentes spécifiques à chaque type de client.

1.2.2. La fiabilité

La fiabilité d'un produit industriel est sa capacité à fonctionner correctement sur une période donnée. Cette notion est importante en contexte industriel car elle induit la politique de maintenance et la conception du produit.

² LONGATTE Jean , « Marketing industriel », éd Eska Paris , 1993 page 169.

³ LONGATTE Jean , « Marketing industriel », éd Eska Paris , 1993 page 170.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

La fiabilité constitue un élément important du fonctionnement des entreprises (gestion sans rupture des flux) et doit s'étudier du point de vue client et du fournisseur

1.2.3. Les services

Selon **M. Porter** l'entreprise doit revoir son activité dans une logique transversale mais aussi y intégrer le service, cela s'applique surtout en milieu industriel où le service associé est très sollicité. Pour le produit industriel, les services constituent un élément appréciable de différenciation, on peut distinguer :

- Les services avant la vente (pré-étude des besoins, essais préliminaires, démonstration, mis à l'essai).
- Les services à la livraison (réception chez le client, mise en service, formation du personnel).
- Les services après-vente (maintenance, entretien, livraison de pièces détachées...)

Ce développement des services, partie immatérielle de l'offre de l'entreprise s'explique en grande partie par la complexité croissante des technologies (caractère d'un contexte industriel) et par l'opportunité qu'elle présente pour se procurer un avantage concurrentiel.

Toutefois, les services sont généralement coûteux, exigent une bonne gestion et de faire appel à une main d'œuvre qualifiée dans ce volet.

1.2.4. L'assurance qualité

Afin de ne pas mettre l'entrée de produits défectueux dans le processus de production, les entreprises comptaient avant sur des contrôles stricts et répétés à chaque produit, des tests de fonctionnement systématiques, cette méthode coûteuse et lente a été mise de côté avec l'apparition des normes. Cette dernière est très importante dans le domaine **B to B**, la certification étant obtenue par le biais d'un organisme indépendant du client et du fournisseur, elle constitue une garantie pour l'ensemble du marché de la capacité d'une entreprise à travailler en assurance qualité.

L'obtention d'une norme **ISO** demande, cependant un effort important de la part du fournisseur qui se chiffre quelquefois en année. Ces efforts se traduisent par la mise en place de procédures (règles et documentation), d'une organisation et d'une animation de l'approche qualité (formation et motivation des employés) et d'acquisition matériel (appareils nécessaire et conformes). La certification n'étant pas définitive, l'organisation qualité d'un fournisseur devra évoluer s'il ne veut pas perdre le label ISO. Et tout ceci n'empêche en rien les clients de venir faire des contrôles périodiques s'ils le jugent nécessaire.

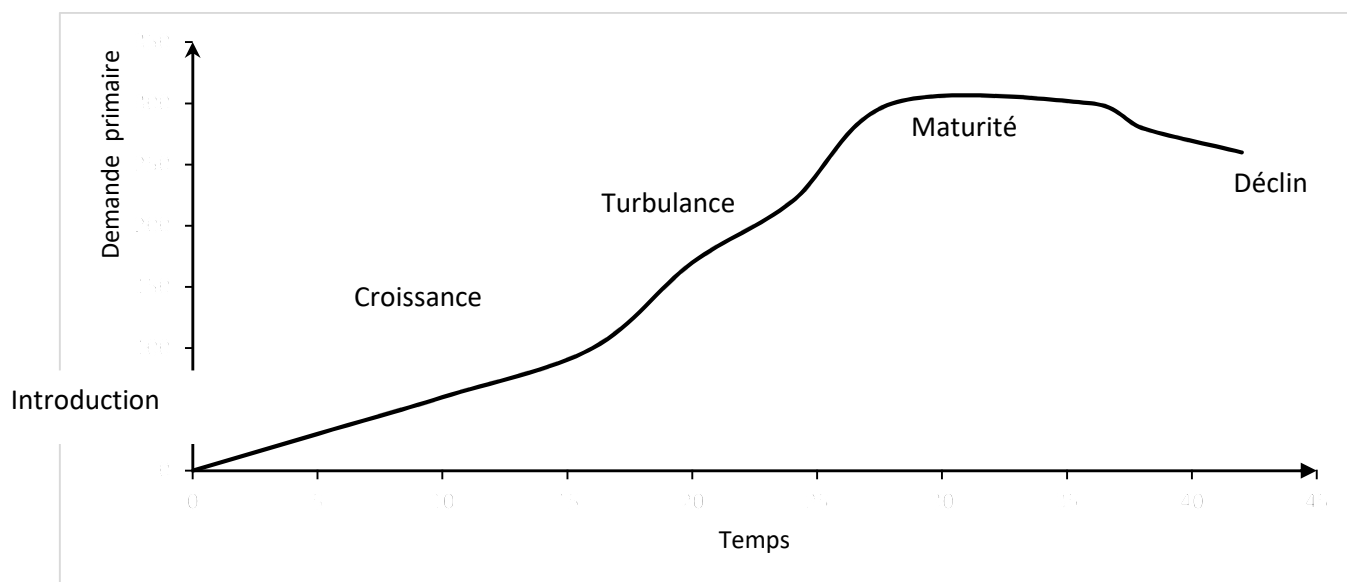
Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Enfin, le développement de l'assurance qualité et sa normalisation modifient profondément les relations client-fournisseurs. La norme ISO peut aujourd'hui s'avérer être un argument important si l'entreprise est certifiée ou inversement un handicap, la garantie de qualité et de normes dans un milieu industriel n'est pas discutable.

1.3. Le cycle de vie d'un produit industriel

La notion de "cycle de vie" d'un produit évoque les différentes étapes d'existence de ce celui-ci, de sa création, où il doit être soutenu, jusqu'à stabilisation sur le marché, et enfin son déclin.

Figure 06 : Le modèle du cycle de vie d'un produit-marché



Source : Meunier Alain : « La stratégie du succès », 2007,p87.

1.3.1. Les phases du cycle de vie

Pour un produit et en s'appuyant sur l'évolution du chiffre d'affaires qu'il génère, on distingue généralement cinq grandes phases. La représentation graphique théorique du cycle de vie suit une courbe en forme de cloche :

- Dans le pire des cas, les ventes diminuent, parfois fortement après la phase de lancement, c'est le cas d'un produit mort-né.
- Dans le meilleur des cas, le marketing parvient à prolonger la phase la plus favorable pour l'entreprise, la maturité. C'est alors un succès dont les profits doivent contribuer à financer d'autres projets.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- **Phase 1 : La conception.** Cette phase correspond à la gestion du produit : innovation, recherche et évaluation de nouvelles idées. De forts investissements sont consacrés à la recherche-développement et à la recherche marketing.
- **Phase 2 : Le lancement.** Le produit est lancé, amélioré, et fait l'objet de mises au point ultimes. Les bénéfices, même s'ils s'accroissent, ne couvrent pas encore les coûts élevés de conception et de recherche, de lancement et de marketing. La gamme de produits est réduite et les ventes en volume par produit de la gamme sont faibles.
- **Phase 3 : Le développement.** Cette phase est marquée par un taux de croissance du marché élevé, la demande s'est accélérée. De nouvelles applications entraînent l'augmentation du volume des ventes. La concurrence s'intensifie, la gamme s'élargit. La durée de cette phase peut varier considérablement dans le temps : elle peut être très brève ou très longue
- **Phase 4 : La maturité.** Le taux de croissance du marché ralentit, la progression des ventes du produit est plus faible. L'objectif est la réduction des coûts sur les produits majeurs ou maximaux pendant cette phase.
- **Phase 5 : Le déclin.** La croissance devient négative. Les ventes et les bénéfices se réduisent. Certains produits sont repositionnés vers de nouvelles applications et sont relancés, initiant un nouveau cycle. D'autres produits doivent être éliminés. A noter que les produits industriels ont en général une durée de vie plus longue que celle des biens de grande consommation.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

1.3.2. Les caractéristiques de chaque phase du cycle de vie

Tableau 02 : Caractéristiques des phases du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Caractéristiques				
Ventes	Faibles	Fortes	Maximales	Déclinantes
Taux de croissance	Positif	Positif	Faible	Négatif
Coût unitaire	Elevé	Moyen	Faible	Faible
Prix	Pénétr./écrémage	Différ/Domin.	Prix concurrentiel	Baisse des prix
Bénéfices	Négatifs	Croissants	Elevés	Réduits
Distribution	Sélective	Extensive	Très extensive	Sélective
Clientèle	Innovateurs	Adopteurs	Mkt de masse	Traditionnelle
Concurrence	Limitée	Croissante	Stable	Déclinante
Normes	Peu	Oui	Standard	-
Technologie	Différenciée	Standardisée	Substitution	-
Gamme	Réduite	Extension	Variété	Elagage

Source : Malaval Philippe , BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris , 2013, 5^{ème} éd , page 336.

Le croisement des cycles de vie du produit et du marché permet de guider la définition des stratégies produits. L'analyse du cycle de vie du produit est ainsi complétée par celle des marchés, qui évoluent avec l'apparition de nouvelles technologies, de nouveaux besoins, le jeu de la concurrence... selon les quatre phases distinctes : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin.

A noter que le concept de cycle de vie s'adapte difficilement aux produits industriels de type « **sur mesure** » qui ne connaissent pas de cycle de vie produit-marché, mais plutôt un cycle de la « **technologie permettant de résoudre le problème d'obsolescence** ». C'est une des caractéristiques du marketing de projet.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

1.3.3. Les stratégies produits adaptées au contexte du marché

Tableau 03 : Stratégies produits pour chaque phase

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Objectifs marketing	Créer la notoriété et favoriser l'essai du produit	Accroître la part de marché	Accroître le profit en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter
Cycle de vie du produit				
Emergence	Ouverture d'un nouveau marché	-	-	-
Croissance	Stratégie de suiveur ou développement de gamme.	Situation à priori très favorable.	Nécessité de relancer de nouveaux produits, compléter la gamme, d'attaquer de nouveaux segments.	Un nouveau produit aurait dû être lancé dans phase précédente. Urgence d'y procéder.
Maturité	Maturité innovatrice.	-	-	Idem
Déclin	Quelques opportunités lucratives.	Quelques opportunités lucratives.	Certains produits « vaches à lait ». Investir pour lancer un nouveau produit ou maintenir ce produit jusqu'au bout.	Cesser les investissements, envisager le retrait du produit ou la sortie du marché.

Source : Demeure . C , « Marketing » 6^{ème} éd Dunod , Paris , 2008, page 108.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

1.3.4. Synthèse des actions pour chaque grande phase de la vie d'un produit

Tableau 04 : Adaptation du mix marketing au cycle de vie .

	Lancement	Développement	Maturité	Déclin
Produit	Adaptation du produit aux premières remarques des clients et des technico-commerciaux	Perfectionnement du produit sur l'avis des clients et des technico-commerciaux	Adaptation du produit aux caractéristiques des produits concurrents plus performants	Pas de changement coûteux
Prix	Choix d'une stratégie : -d'écrouissage -de pénétration -de substitution technologique	Adaptation de la stratégie à la réaction des concurrents	Modification à la baisse si la concurrence s'exerce sur les prix ou la technologie des produits	Pas de changement, ou diminution des prix
Distribution	Choix d'un circuit : -direct -par grossiste -mixte	Pas de changement de choix, mais extension des moyens pour couvrir plus largement le marché	Modification mineure dans le choix, s'il y a lieu, de sorte que le produit soit présenté de la façon la plus concurrentielle	Choix du circuit le moins coûteux pour assumer un repli stratégique
Communication	Actions de promotion et d'expérimentation-essai du produit, plus campagne institutionnelle	Renforcement des actions-produits, actions rédactionnelles et institutionnelles	Campagne institutionnelle et diminution générale des investissements publicitaires	Forte diminution des actions

Source : Malaval Philippe , BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris , 2013, 5^{ème} éd , page 337.

- **Le statu quo, ou « no change » :** il est en général appliqué dans un marché en développement où les ventes du produit sont déjà supérieures à celles des concurrents. Il s'agit de suivre le produit sans mener d'action particulière.
- **Le lancement de nouveaux produits :** il est stratégiquement important. Il s'agit de préparer les forces de demain. Apporter des améliorations et des évolutions aux produits existants permet à l'entreprise de préserver sa compétitivité sur le marché.
- **Compléter les produits existants par d'autres :** réaliser ainsi une extension de l'offre, permet à l'entreprise de tirer profit de l'effet d'expérience et de proposer un plus large

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

éventail de solutions à ses clients. Repositionner le produit est souvent la décision prise pour pallier une perte de marché sur un marché en pleine croissance.

- **En réduisant les coûts de ses produits** : nombre de pièces constituant le produit, simplification de la structure et de la maintenance, amélioration de la qualité en production et des produits... : l'entreprise peut également optimiser son offre.
- **L'abandon d'un produit** : il s'impose lorsque le produit « poids mort » coûte plus qu'il ne rapporte à l'entreprise en termes de profit, d'image, d'entrée sur le marché... Mais il suppose le développement de produits nouveaux et la prise en compte du parc installé, des garanties éventuelles en cours... L'abandon du produit a souvent lieu lorsque, sur un marché parvenu à maturité, les produits sont indifférenciés. L'élimination du produit répond à des considérations aussi bien marketing que financières : contribution à la croissance, effets sur les profits et les ventes des autres produits, conséquences sur les relations avec la clientèle, capacité pour un nouveau produit de remplacer efficacement le produit concerné.

2. La politique de communication

Dans une économie de marché, le domaine de la communication connaît de plus en plus une mutation profonde, les entreprises qui sont en perpétuelle concurrence doivent donner le meilleur de leur potentiel. Egalement pour mieux comprendre la demande et mieux la satisfaire. Mais en marketing, on a deux (2) grands champs distincts, très divergents, un marketing qui s'adresse au grand public (**B to C**), et celui qui cible les professionnels, d'autres entreprises (**B to B**).

La communication pour les deux grands axes ne peut être la même, du fait que la nature du client diffère ainsi que l'intention de l'entreprise derrière le message transmis, mais surtout les attentes assez "spéciales" de la cible, et l'intérêt bien critique qu'il porte à la communication.

Ce qui nous amène à une question assez discriminatoire mais importante :

- En quoi consiste la communication **B to B** et qu'est ce qui la distingue du **B to C** ?

2.1. La définition de la communication

C'est l'ensemble des moyens employés par l'entreprise pour informer les clients actuels et potentiels, directement ou indirectement, sur les produits et services qu'elle commercialise, pour susciter leur intérêt en les rapprochant le mieux possible vers elle, pour finalement orienter en sa faveur l'intention d'achat.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- La communication peut être interne ou externe :

Interne : c'est la circulation de l'information au sein de l'entreprise, et entre ses partenaires (dirigeants, employés, actionnaires...).

Externe : C'est le fait de transmettre un message au grand public (clients, distributeurs) pour promouvoir les ventes.

2.2. Les trois types d'objectifs de la communication

- **Objectif cognitif** : faire connaître l'entreprise et le produit. Il s'agit d'un objectif de notoriété, de fixer les caractéristiques dont l'entreprise veut améliorer la connaissance par la cible.
- **Objectif affectif** : faire aimer la marque et le produit. Concerne le domaine de la relation, fréquemment utilisé dans le domaine **B to B**, où il y'a lieu de communication institutionnelle.
- **Objectif conatif** : faire acheter le produit. C'est l'objectif final, qui vise à modifier le comportement des personnes visées, changes les habitudes des consommateurs et les motiver à consommer où à essayer un nouveau produit.

2.3. Les principaux objectifs d'une communication

Les principales finalités d'une communication⁴ :

- Faire connaître son existence.
- Augmenter la notoriété de l'entreprise, de ses marques ou de ses produits.
- Accroître la connaissance de l'offre et de l'entreprise par une meilleure identification.
- Informer sur ses produits et services.
- Développer l'attrait de l'offre et de l'entreprise.
- Créer/améliorer l'image de l'entreprise.
- Susciter la préférence (mise en avant de caractéristiques distinctives).
- Renforcer la conviction pour augmenter l'intention d'achat.
- Augmenter à son profit la demande primaire (celle de nouveaux utilisateurs).
- Eliminer un frein à l'achat.
- Soutenir l'action de la force de vente.
- Atteindre des personnes inconnues ou inaccessibles influençant l'achat.
- Intéresser un segment de clientèle inexploité.
- Gagner des clients sur la concurrence.

⁴ Malaval Philippe , BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris , 2013, 5^{ème} éd.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- Générer de nouveaux prospects.
- Rassurer les prospects et clients (références présentées, notoriété et image véhiculée).
- Faire acheter pendant une période creuse.
- Développer l'achat.
- Fidéliser la clientèle acquise.

2.4. La communication dans le B to C

Actuellement, avec le contexte libéral et l'intensité concurrentielle, une entreprise souhaitant pouvoir se différencier des concurrents, parvenir à commercialiser ses produits, se doit de communiquer, et de manière efficace.

La communication **B to C** désigne l'ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux. Dans le cas du **B to C**, les marchandises et les prestations sont conçues pour le grand public, où on a une clientèle de particuliers, c'est une stratégie marketing à part entière qui développe des actions marketing qui ne sont pas très ciblées, on parle de grand public, mais surtout des segments de ce public.

C'est un marketing qui est mis en place en fonction de la nature du produit, du degré de personnalisation apporté au segment et le nombre de consommateurs (nombre de cibles).

- La communication **B to C** est au cœur du développement de l'économie numérique.
- Les réseaux sociaux sont fortement exploités par cette communication.
- La communication **B to C** vise le comportement "irrationnel" du consommateur, elle cherche à stimuler, influencer, changer les perceptions pour finalement déclencher l'acte d'achat, et se manifeste souvent par des activités de promotions, de publicité intensive, de messages pour vanter les mérites de l'offre.

2.5. La communication dans le B to B

La communication **B to B** représente l'ensemble des activités de relation, promotion, d'échange d'informations entre l'entreprise fournisseur et les entreprises clients professionnels. Elle nécessite l'utilisation de supports et d'arguments spécifiques, car le produit ou services proposés sont complexes et techniquement appréciés, et sont adressés à des connaisseurs, des acheteurs industriels.

C'est une démarche qui requiert une approche spécifique pour chaque cible, ça passe évidemment par la recherche d'opportunités (étude de marché), analyse des comportements, planification de la campagne de communication et enfin l'action. Mais ici, la communication

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

doit être adaptée à la cible qui n'est plus seulement un seul individu, mais un centre d'achat, qui est un groupe d'intervenants dans le processus d'achat de l'entreprise.

Elle doit savoir provoquer, susciter l'intérêt non par impulsion mais par volonté rationnelle du client.

Il est également nécessaire de construire une image irréprochable grâce à la communication, informer sur les performances de l'entreprises, ses engagements, sa fiabilité. Le client industriel fait de la notoriété un critère de sélection de choix, il est important de savoir avec qui traiter, non seulement pour tirer profit de garanties de qualité et délais constants, mais pour raison de projection professionnelle, ce n'est pas la même chose lorsqu'on travaille avec une grande marque qu'avec celle avec faible notoriété. Le client **B to B** recherche cet aspect-là, de synergies commerciales, tirer avantages de Co-marquages.

2.6. Différences entre communication B to B et communication B to C

C'est important de différencier la communication **B to B** du **B to C**, parce que les techniques de vente ne sont pas les mêmes, les actions marketing ne sont pas les mêmes également.

Les professionnels n'ont pas les mêmes besoins que les particuliers. Ce type d'action marketing va faire appel à la personnalisation, quand on est sur le **B to B**, le marketing de masse ne fonctionne pas, ni le marketing segmenté. On va avoir besoin d'une approche commerciale qui est précise, qui soit vraiment en lien avec le besoin du professionnel, c'est la personnalisation des produits ou des prestations qui va se traduire par la suite par la mise en place de partenariats privilégiés.

Il est impératif de bien distinguer les deux, quand on veut communiquer à une entreprise, le professionnel en général n'a pas le temps. Il a énormément de choses à voir au quotidien, il est difficilement réceptif aux campagnes, aux efforts de communication, la communication doit s'adapter à ses horaires, ses habitudes, à ce contexte "serré" du client professionnel.

Or, l'objectif des plus essentiels d'une communication **B to B**, c'est de faire sentir au professionnel qu'il est privilégié aux autres concurrents, il a besoin de sentir ça. C'est la première différence, et c'est de là que tout part ; c'est la tendance à être réceptif à la communication. Elle est plus complexe en **B to B**, la cible est difficilement joignable, dure à approcher, de par la nature de sa profession, ses attentes et ses exigences.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

2.6.1. La différence de l'avantage recherché

Dans les segments du **B to C**, le client n'est pas connaisseur, il recherche avant tout la praticité, ce qu'il attend derrière une communication, ce qui pourrait l'influencer c'est un minimum d'attributs de durabilité, de qualité. En **B to B**, on cherche à communiquer la **performance** de productivité, de temps, d'usage du produit, comme le client est professionnel, il est plus exigeant, il a de l'information, la communication doit surtout porter sur des **avantages techniques**, une communication sur la technicité plutôt que sur la simplicité.

2.6.2. Différence pour ce qui est du comportement

La notion de relation diffère du schéma **B to C**, où on communique pour déclencher le besoin, orienter, influencer le consommateur en faveur de l'entreprise, et puis tisser le lien avec lui pour finalement le fidéliser.

Sur les marchés industriels, le marketing relationnel qui prime sur le marketing transactionnel est conditionné par la **logique partenariale**, ce qui suggère de communiquer sur les projets de coopération, d'achat, de vente entre les entreprises. Et donc, ce sont des relations à long terme, et cette relation, ce relationnel qui dans le **B to C** sert à fidéliser, devient plutôt "réseau professionnel". Si dans le **B to C**, la communication a pour objectif d'avoir une clientèle fidèle, en **B to B** ce serait d'avoir des **contacts**, de proximité, d'intérêt professionnel commun, ce terme est privilégié aux relations de fidélité.

2.6.3. Différence pour ce qui est de la manière de communiquer

En **B to C** c'est assez simple, il suffit d'être clair, bref, aller droit vers la chose en avançant les avantages du produit, on met en avant certains attributs, on n'a pas besoin de justifier, surtout si l'entreprise et le produit ont une bonne image.

Mais en **B to B**, on doit prouver, convaincre, faire admettre qu'on a raison, que tel produit ou tel service vaut le coup. Le client professionnel ne cherche pas uniquement après des capacités usuelles, il réfléchit à deux fois : *est-ce que ça va lui rapporter plus d'argent, plus de temps ? Est-ce une bonne affaire, une bonne ressource pour son activité ?*

La communication ici devient très dense, très précise, explicite, et souvent elle doit être chiffrée, c'est ce qui intéresse la cible, elle doit être convaincante. En **B to C**, la communication arrive à faire acheter par influence, par impulsion, en **B to B**, la communication arrive à faire acheter par raisonnement réfléchi, avec conviction, par persuasion. Le rôle étant de faire croire

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

à la cible que c'est une négociation favorable pour elle, que c'est un investissement favorable, il faut vraiment que la décision d'achat vienne du plein gré de la cible.

Les arguments qu'on va tenir dans la communication ne doivent pas être uniquement irréfutables, ils doivent être définitifs. Aucun doute, aucun compromis, aucune confusion tolérée, et surtout aucune manipulation (mensonge). On se rattrape difficilement en B to B, c'est un univers sérieux, strict, c'est un volet de sommes importantes, on ne peut pas se permettre de mal communiquer.

2.6.4. Différence pour ce qui est des supports employés

En **B to C**, c'est les moyens média, hors média, affichage, télévision, promotions ...

En **B to B**, on a recours à la presse professionnelle, spécialisée, aux prescripteurs (ceux qui recommandent directement aux entreprises), aux évènements, les colloques, les conférences, ces occasions où les industriels se rencontrent, pour exposer leurs produits, leurs projets, pour évaluer les concurrents. Ce sont des moments propices pour communiquer, tisser des liens, jauger les clients, les cibler, et éventuellement négocier sur place.

Internet également, c'est plus utilisé en **B to B**, en général les professionnels s'y rendent en premier lieu, c'est un support parfait pour communiquer aux bonnes personnes.

Le marketing direct occupe une place très importante également, c'est une approche beaucoup plus efficace pour prospecter, évaluer, communiquer et surtout pour donner une première bonne impression au client professionnel.

2.6.5. Différence de motif d'achat

En **B to B**, il y'a la quête de l'expertise, le professionnel veut obtenir le statut d'expert dans son milieu, grâce à des décisions considérées. Le processus d'achat suit une logique processuelle qui est juste à chaque étape, pour faire sortir le meilleur choix. La communication doit répondre, guider, s'adapter à ce mobile d'achat exigeant.

Par contre, le consommateur final est moins pointilleux, la communication porte surtout sur des offres, du divertissement, de la réclame.

2.6.6. Le contenu de la communication

Comme le client est intéressé par l'expertise, le contenu doit être très détaillé, en n'omettant aucun détail, pour prouver la supériorité technique de la marque (produit) pour ainsi donner une raison d'acheter. Le contenu est scruté minutieusement par les ingénieurs, en **B to C**, ils préfèrent au contraire un contenu court, on se contente de la meilleure offre jugée à partir du moindre coût, et autres mobiles moins stricts.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

2.6.7. Le nombre d'interlocuteurs

La communication ne s'adresse pas seulement au responsable de l'approvisionnement, ça sollicite l'apport du service d'achat de l'entreprise, la comptabilité, les dirigeants, car ces dépenses qu'il faut approuver, on communique avec un centre d'achat, presque tous les acteurs de l'entreprise.

Le consommateur final lui, est juste influencé.

2.6.8. Cycle d'achat plus long

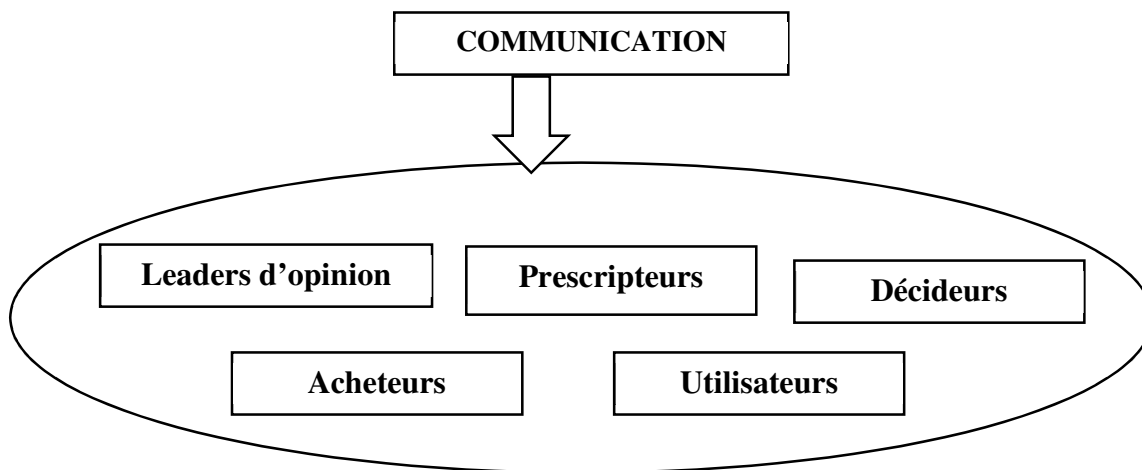
En **B to B**, les achats sont pour des usages à long terme, or le processus de décision est long, nécessite de l'attention. Il faut prendre le temps, dans la communication pour dire que le produit correspond au besoin à long terme de l'entreprise.

En **B to C**, c'est plus spontané, il s'agit souvent de satisfaire des besoins immédiats.

2.7. Cibles de la communication industrielle

Les outils de la communication doivent permettre à la force de vente d'améliorer l'efficacité de la démarche commerciale. Ils facilitent l'entrée dans la société prospectée. Aux commerciaux d'obtenir un premier marché, puis de transformer cet essai en argumentant le niveau d'échange. Il s'agit ensuite de fidéliser l'entreprise cliente jusqu'au point de pouvoir s'en servir de référence par rapport à de nouvelles sociétés prospectées.

Figure 07 : Les cibles de la communication B to B



Source : Malaval Philippe , BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris , 2013, 5^{ème} éd , page 487.

Compte tenu des spécificités liées à l'achat industriel, les actions de communication doivent être ciblées par compte clé et par membre du centre d'achat. L'hétérogénéité des publics-cible exige en effet des politiques de communication très différenciées. La

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

communication doit nécessairement viser plusieurs strates de publics pour susciter une adhésion à l'achat. Il faut s'adresser aux prescripteurs, aux décideurs, aux acheteurs, aux utilisateurs et aux leaders d'opinions, soit cinq types de cibles aux motivations et intérêts différents. Cela suppose une multiplication des messages et des médias sélectifs en vue d'atteindre, selon un planning très précis, les groupes de prospects. C'est la raison pour laquelle on peut parler de politique de média par ricochet, les messages parvenant à la cible par plusieurs canaux successifs.

2.8. Les principes de la communication industrielle

La communication industrielle a des spécificités telles que⁵ :

- Le produit n'intéresse personne.
- Toutes les sociétés industrielles doivent véhiculer une image institutionnelle de prestataires de services.
- La communication industrielle doit influencer pas convaincre.
- La politique de communication doit procéder d'une recherche prioritaire de messages-marchés et/ou de messages-fonctions.
- La communication industrielle doit rechercher l'adhésion affective de la cible afin de créer la personnalité de la firme.
- La communication industrielle doit créer une structure graphique continue dans le temps : ligne graphique déclinable, couleurs spécifiques, signature institutionnelle permanente.
- La communication industrielle doit privilégier les actions auprès de la force de vente : formation marketing, au dialogue, animation par équipes, stimulation.
- La communication industrielle doit augmenter l'efficacité commerciale et gestion du circuit de distribution.
- La communication industrielle doit procéder d'un véritable « tableau de bord de communication » en utilisant périodiquement les outils adéquats de la recherche et des études.
- La communication industrielle doit devenir de la communication interne exportée.

⁵ Malaval Philippe , BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris , 2013, 5^{ème} éd , page 408.

3. La politique de prix

L'entreprise est de nature une entité à profit, qui évolue dans une économie de marché, où elle est conditionnée par la compétitivité, le taux de profit est de plus en plus dur à rattraper. Pour optimiser les efforts de l'entreprise, pour atteindre un niveau de performance convenable, elle compte sur des stratégies de tout genre, pour l'aider dans ses décisions, et dans la mise en œuvre de ses objectifs. Le prix, est un élément fondamental de la logique d'entreprise, c'est la matérialisation concrète des activités de l'entreprise, via les ventes. Toutefois elle n'attribue pas de prix à l'aveuglette, sans considérations, elle ne peut pas laisser faire le marché, elle a donc des stratégies de prix. Le prix, est une variable cruciale du marketing opérationnel puisque c'est elle qui génère des gains, et la seule d'ailleurs.

3.1. Définition et objectifs :

Elément du marketing Mix, la stratégie prix comprend la démarche de fixation d'un prix pour un produit, elle n'est pas définitive et peut évoluer en fonction du cycle de vie ou des activités intentionnelles de promotion ou autres.

3.2. Objectifs d'une stratégie prix :

Maximisation des profits.

Plus de croissance : augmentation du volume de ventes.

Objectif de concurrence : Décourager les concurrents /stabilisation des prix (éviter la guerre des prix).

Objectif de positionnement : L'exclusivité, une stratégie de prix reflète le haut de gamme.

3.3. Les différentes stratégies et leurs caractéristiques

3.3.1 Stratégie d'écrémage

Elle consiste à fixer des prix élevés, supérieurs à ceux du marché, de la concurrence. Elle vise une clientèle spécifique, car elle donne une image haut de gamme, donc il faut trouver le client ayant une force d'achat, de l'information, une connaissance du marché, c'est le client exigeant.

Elle permet une forte rentabilité du produit, mais le volume des ventes reste néanmoins limité, parce que ça reste un segment limité.

Les produits faisant objet d'écrémage, sont souvent des produits de luxe. Aussi les stratégies génériques adoptées par l'entreprise peuvent recommander une stratégie plutôt qu'une autre, ou bien permettre une stratégie. Si l'entreprise fait une différenciation par le haut, avoir une gamme plus profonde, ajouter des

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

particularités au produit, ça recommande de viser des clients privilégiés et de monter les prix. Pareil pour la différenciation par le bas, où on baisse le prix.

3.3.2. Stratégie de pénétration

Consiste à fixer les prix très bas dès le lancement du produit, on repère une sensibilité au prix supérieure à la qualité. On vise une clientèle importante, une production de masse, c'est en général des produits de grande consommation. C'est pour intégrer rapidement un marché, et avoir une vite rentrée d'argent.

3.3.3. Alignement sur la concurrence

Consiste à fixer un prix proche de celui de la concurrence. Elle n'a pas d'objectif particulier, l'entreprise l'utilise lorsqu'elle n'a pas l'intention d'avoir une stratégie particulière, ou lorsqu'elle veut "prendre la température" du marché, évaluer le terrain, savoir si le produit a un retour de la part du public, se renseigner sur l'activité des concurrents...etc.

L'entreprise fait cela aussi lorsqu'elle veut intégrer un marché concurrentiel, lorsqu'il y a une forte intensité concurrentielle, ce n'est pas très intelligent, considéré d'augmenter ou de baisser le prix dès le lancement du produit, c'est également utile pour éviter la guerre des prix.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

3.4. Comparatif (non exhaustif) des stratégies prix

Tableau 05 : Comparaison des stratégies prix

	Stratégie d'écrémage	Stratégie de pénétration
Objectifs	Profit à court terme. Récupération rapide des capitaux investis. Image de prestige.	CA et domination du marché. Profit à long terme.
Demande	Inélastique.	Elastique.
Marché	Segmenté par les prix.	Homogène.
Concurrence	Très faible.	Menaçante.
Produit	Protégé.	Peu innovant (imitable).
Durée de vie	Courte.	Longue.
Coûts	Mal connus.	Décroissants.
Budget marketing	Faible.	Elevé.
Communication	Ciblée.	De masse
Distribution	Sélective.	Intensive.
Risque financier	Faible.	Elevé.
Risque d'échec	Elevé.	Faible
Stratégies ultérieures	Prix dégressifs.	Hausse de prix.

Source : Etabli par nous-même.

3.5. Caractéristiques des stratégies prix

Tableau 06 : Caractéristiques des stratégies prix.

Stratégie	Avantages	Inconvénients
Ecrémage	CA important Image haut de gamme. Rapide amortissement de l'investissement.	Segment limité, faible volume des ventes. Attirer la concurrence. Nécessité d'innovation, de différenciation.
Pénétration	Part de marché élevée. Barrière pour les nouveaux concurrents. Gérer les concurrents.	Volume de production important, coûts importants. Investissement coûteux. Risque de réputation.
Alignement Sur la concurrence	Eviter la guerre des prix. Entrée dans un marché concurrentiel.	Pas d'inconvénients majeurs.

Source : Fait par nous-mêmes

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

3.6. Mise en place d'une stratégie prix

Un bon manager doit savoir prendre des décisions difficiles. Une des plus importantes est celle de fixer d'un produit qui va être commercialisé, la seule source de rentabilité pour l'entreprise.

Pour cette complexité, il existe plusieurs manières pour déterminer le prix du produit, allant du calcul des marges bénéficiaires et du coût de revient à l'imitation des tarifs des concurrents.

Cela dit, pour fixer un prix on passe inéluctablement par des étapes, pour arriver à un prix "réfléchi", stratégique. Etapes qui peuvent être résumées comme suit :

3.6.1. Etude marché

La première chose à faire pour fixer le prix d'un produit est de bien étudier le marché et le secteur auxquels le produit est destiné. Il est important de savoir le pouvoir d'achat du public visé, son âge, la situation professionnelle, pour déterminer à peu près un prix recevable. Autrement dit, arriver à monter une fourchette de prix.

3.6.2. Etude des prix pratiqués par les concurrents

Le prix du marché s'établit au regard des pratiques de l'ensemble des compétiteurs présents. Dans cette étape, il faut lister et analyser le positionnement des concurrents en termes d'offre et de tarifs.

Pour être compétitif à tarif et positionnement égaux, l'offre doit posséder plus de valeur que celle des concurrents.

3.6.3. Voir les caractéristiques du produit créé

Certains produits sont de première nécessité et sont donc achetés quotidiennement et consommés rapidement. C'est pourquoi ils ont un prix moins élevé (avantage de fréquence d'achat), d'autres produits sont faits pour durer plus longtemps ou sont des produits de luxe, et coûtent donc plus cher. C'est la légitimité du prix, par rapport qualité prix.

3.6.4. Estimer le coût de revient

Il s'agit de prendre en compte les coûts fixes et les coûts variables de production de chaque produit. Pour cela il est possible de faire une estimation du coût de l'électricité consommée, des salaires des employés, du coût de location ou des matériaux de fabrication. Le prix final des produits est fixé relativement à ces coûts de base.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

3.6.5. Calculer le juste prix

Après avoir estimé le coût de production du produit, il reste à fixer la marge bénéficiaire que le vendeur souhaite obtenir pour chaque produit vendu. Le vendeur peut choisir librement la marge bénéficiaire, mais il est déconseillé d'appliquer une marge trop grande pour éviter le risque d'éloigner les consommateurs. Il ira au concurrent où le produit commercialisé est de meilleur (moindre) prix.

3.7. Paramètres de choix d'une stratégie prix

La fixation du prix n'est pas toujours très simple, puisque l'entreprise va avoir différentes stratégies qu'elle souhaite mettre en place pour pouvoir attirer ses clients. On a la stratégie de pénétration, d'alignement et la stratégie d'écrouissage.

- **La stratégie de pénétration** : C'est lorsque le client va acheter un produit qui est moins cher que les prix du marché.
- **La stratégie d'alignement** : C'est lorsque le client va acheter un produit qui est à peu près identique aux autres concurrents.
- **La stratégie d'écrouissage** : C'est lorsque l'on veut toucher une cible, en général le luxe, une cible particulière et que du coup les prix sont en dessus des prix du marché.

Le prix est un élément important du marketing mix et de la stratégie marketing d'une entreprise. On a plusieurs paramètres à prendre en compte lorsqu'on va fixer le prix ; l'association de ces paramètres va permettre à la direction stratégique de choisir un prix optimal, correspondant à :

- **La qualité du produit** : - Le coût de production.
-Le coût de distribution.
- **La concurrence** : identifier le prix moyen qu'adoptent les concurrents.
- **La législation** : On a certains secteurs d'activité où le prix est régi par la loi.
- **La demande** : pour cela on calcule un prix d'acceptabilité :

3.8. Exemples de paramètres de fixation des prix

- **L'offre et la demande** : C'est le marché, et ce marché va permettre d'avoir ce qu'on appelle un prix d'équilibre. L'offre et la demande est en lien avec la concurrence, locale ou nationale. Il faut tenir compte justement du principe de l'offre, elle est

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

variable donc c'est en fonction de cette variabilité qu'on peut avoir un prix qui augmente et un prix qui baisse.

- **Plus un produit est demandé** ; plus la production est importante, est de masse, ce qui recommande des économies d'échelle, et ça permet une baisse des prix.
- **Par contre lorsque l'offre est peu élevée** ; les prix ont tendance à augmenter. Le justificatif est la rareté (les clients sont prêts à payer plus). On peut aussi calculer l'élasticité, qui nous permet de voir le montant qu'on peut attribuer à un produit, et voir si en fonction de ce montant on a une demande qui baisse, et voir le chiffre qui est le plus intéressant.
- **Le positionnement de la marque**

Bien faire attention à la relation entre le prix de vente et l'image du produit ou de la marque ; lorsqu'on est sur une marque de luxe par exemple, on fait attention au prix qui doit être « prestigieux » parce qu'un prix fixé trop bas donnera l'image d'un produit de faible qualité.
- **Calcul des coûts directs et coûts indirects (de revient)**

Coût direct :

Il s'agit de calculer le coût de production des produits en fonction des coûts, d'achats, amortissement, des coûts fixes mais aussi les variables des charges indirectes.

Coût de revient :

Correspond au prix que l'entreprise va payer pour créer le produit. Ce qu'elle va payer pour pouvoir vendre directement au consommateur. (Lorsqu'on fait acheminer un produit, de la matière, on va avoir les frais de transport, maintenance, les frais de vente qui changent, en ristournes).

A cela, on va appliquer une marge (brute), en fonction de ces coûts, on va avoir une marge calculée à partir d'un coefficient.

Autres paramètres de fixation :

- Groupes sociaux de pression.
- Le type de produit : Périssable ou pas (produits d'hygiène).
- Les interdictions de vente abusive et de vente à perte (liquidation).

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

3.9. La modification du prix (évolution à travers le cycle de vie)

En fonction de l'évolution du produit dans le temps, le prix aura tendance à augmenter ou à diminuer. L'entreprise choisit dans chaque phase de modifier un peu la stratégie optée au départ. C'est très lié à la matrice BCG, le prix évolue parallèlement avec la croissance du produit.

3.9.1. Phase de lancement

Ayant vu précédemment que l'alignement des prix pouvait être favorable à l'entreprise dans certain cas, la stratégie marketing recommande néanmoins d'intégrer un marché soit par écrémage, soit par la pénétration. Ça ne sert à rien de fixer un prix raisonnable pour le lancement, il faut se distinguer dès l'entrée, par prix élevés ou par prix bas, selon les objectifs et les capacités de l'entreprise.

3.9.2. Phase de croissance

Si on a rejoint le marché avec une politique de prix bas, il faudrait commencer à réfléchir à exploiter le volume important des ventes. Ce sera donc une domination par les coûts (la taille efficiente, l'effet d'apprentissage, la maîtrise du temps, l'investissement).

L'entreprise pourra maintenir ses prix bas, ou les réduire encore. Alors que si au contraire, on a commencé, lancé avec des prix forts, on diminue petit à petit le prix, surtout si le produit n'a pas une croissance très rapide et importante.

3.9.3. Maturité

Quelle que soit la stratégie adoptée, les conditions de cette phase sont les mêmes pour tous les concurrents.

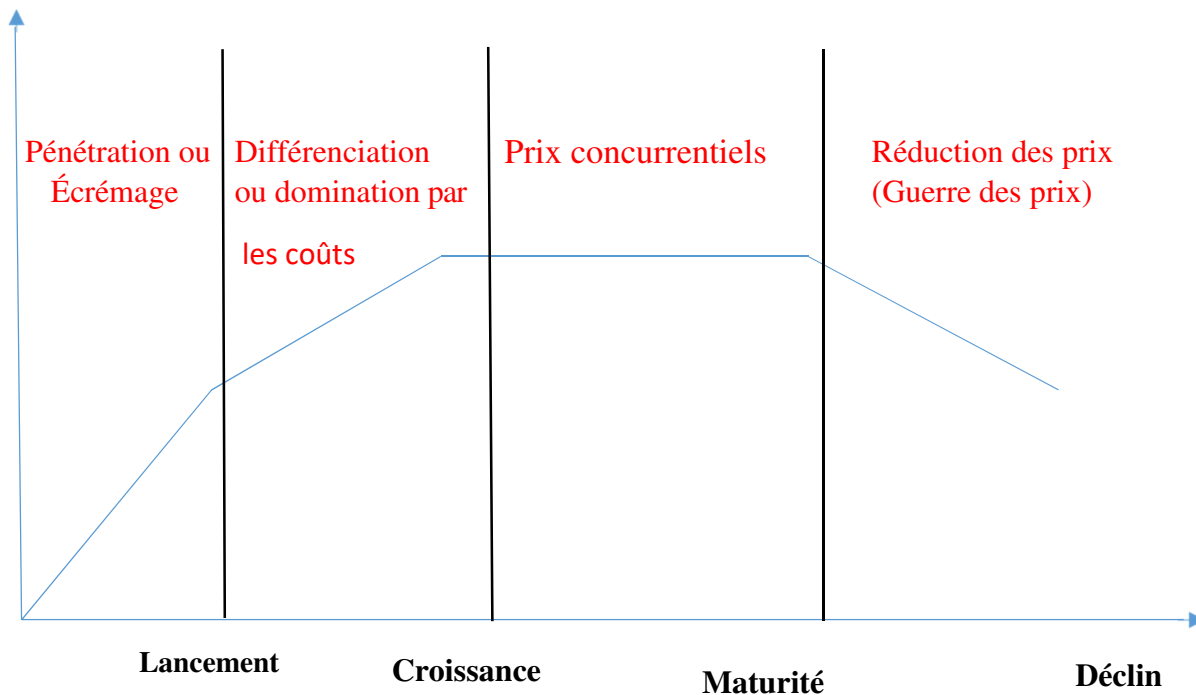
Il y'a un ralentissement du rythme des ventes, plus de concurrents parce qu'ils sont attirés dans la phase décroissance (taille du marché). Le produit n'a plus de distinctions à offrir, il commence à être obsolète, la demande est une demande de renouvellement. Aussi y'a-t-il un risque de surcapacité, l'offre surpasse la demande. Or ici les entreprises adoptent à peu près le même prix, de suivi de la concurrence. L'entreprise ne veut pas, trop baisser le prix.

Elle doit avoir un minimum de marge donc ça va d'une modification par alignement jusqu'à la fin de la phase, où les prix seront concurrentiels, tout le monde baisse un peu le prix, pour pouvoir vendre, avoir un peu de profit, pour maintenir au maximum la rentabilité du produit vache à lait, pour financer le produit vedette, et avoir plus de produits dilemme.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

3.9.4. Déclin : Ici c'est la chute des prix, il y'a ralentissement assez conséquent des ventes. C'est la guerre des prix, on baisse les prix, parfois même à perte pour vendre à la faible demande restante. Certains concurrents abandonnent même le produit.

Figure 08 : Modification du prix selon le cycle de vie du produit



3.10. Les aspects spécifiques du prix en marketing industriel

3.10.1. La conception globale du produit

En marketing industriel, le concept de produit est souvent très large. Car outre le 'produit tangible', il y a aussi les 'services' moins tangibles mais qui font partie de l'offre. La comparaison entre fournisseurs est possible si les différents éléments peuvent être objectivement dissociés et valorisés.

3.10.2. Le concept du "sur mesure"

Dans le même ordre d'idée, vu la complexité de certaines demandes, le prix du produit comprend une solution 'all in' ad hoc. A solution unique, prix unique. Ce qui laisse donc un large éventail de négociation (domaine informatique, de l'énergie...)⁶

⁶ LANDREVIE Levy , Mercater , éd Dunod, Paris 2014 , 11^{ème} éd , page 896-897.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

3.10.3. La discrimination tarifaire

Dans le marketing de grande consommation, tout le monde paie le même prix.

Tandis que dans le **B to B**, cela dépend des critères.

Très présente, elle s'applique selon des critères tels que :

- L'importance du client en terme d'image.
- En fonction des segments du marché.
- En fonction du volume acheté et de la distance de livraison.
- Le statut : plusieurs catégories de revendeurs, distributeurs, agréés ou non, concessionnaires, autant de titres permettant une tarification différenciée

3.10.4. La fixation des prix dans les appels d'offres

La procédure de l'appel d'offre est répandue dans le milieu industriel et dans les services publics (moniteur). Il vise théoriquement à l'objectivité.

Il existe 3 types d'appels d'offres :

- **L'appel d'offre au meilleur prix**

« Au moins disant » : à prestation identique, c'est le fournisseur le moins cher qui l'emporte. Les offres sont remises sous pli fermé. L'appel d'offre est dit 'restreint' si seules certaines sociétés sont autorisées à y participer (solvabilité, compétences reconnues...)

- **L'appel d'offre au mieux disant**

C'est la qualité de la solution présentée, en dehors de l'élément 'prix', qui l'emporte.

- **L'appel d'offre négocié**

L'acheteur détermine une liste de fournisseurs avec qui il désire travailler. Après étude des offres, il dresse une liste et la négociation commence avec les sociétés retenues pour ce second tour.

4. La politique de distribution

4.1. Définition⁷ : La distribution est l'ensemble des opérations qui, à l'issue de la production, permettent de stocker le produit, de le vendre et l'acheminer vers le client, d'assurer sa mise en service et son utilisation.

⁷ LONGATTE Jean , « Marketing industriel », éd Eska Paris , 1993 page 217.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Après avoir sélectionné un marché cible, l'entreprise doit y mettre en place une stratégie de distribution qui implique d'une part, de sélectionner un mode de pénétration du marché et d'autre part, de choisir un circuit de distribution.

Ce qui distingue la stratégie de distribution dans le milieu industriel c'est qu'elle a des répercussions sur les enjeux, les décisions d'investissement et sur le reste du marketing-mix.

4.2. Les fonctions de distribution

Les fonctions de la distribution sont multiples, à savoir :

- Le recueil d'information sur les clients actuels et potentiels mais également sur les concurrents et les autres acteurs de l'environnement marketing.
- La communication, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion d'informations persuasives susceptibles de stimuler l'achat.
- La négociation, c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échange.
- La prise de commande, transmise au fabricant à partir des intentions d'achat des clients.
- Le financement, en particulier des stocks nécessaires à chaque niveau du circuit de distribution.
- La prise de risque, liée aux différentes opérations de distribution.
- La distribution physique, à savoir le transport, le stockage et la manutention.
- La facturation et la gestion des encaissements.
- Le transfert de propriété du vendeur vers l'acheteur.

Parmi les fonctions du circuit de distribution, il y'a lieu de signaler qu'il permet de définir le niveau du circuit (long, court) et ainsi décrire la relation entre le fabricant et le consommateur final :

- A. Le circuit de distribution le plus court** ne comporte aucun intermédiaire, il ne s'agit que du producteur et du consommateur. C'est souvent le cas en B to B.
- B. Le circuit de distribution à un niveau** comporte un seul intermédiaire : dans le **B to B**, cet intermédiaire est un revendeur spécialisé.
- C. Le circuit à deux niveaux** comporte deux intermédiaires, qui dans le marketing industriel sont l'agent commercial et le grossiste.
- D. Finalement le circuit à trois niveaux** comporte trois intermédiaires commençant par un grossiste, puis un semi grossiste pour ensuite faire recours à un détaillant. C'est le plus souvent le cas de l'industrie de la salaison.

4.3. Le rôle de la distribution en B to B

Un réseau de distribution peut avoir les rôles suivants :

- Se rapprocher des utilisateurs actuels (clients) ou potentiels (prospects).
- Capturer, rechercher et intéresser ces différents prospects.
- Mettre à disposition le produit, en temps et qualité voulus.
- Etablir une relation personnelle avec l'utilisateur dans le but de le fidéliser.
- Faire connaître le produit ou le service, voir parfois le montrer, en faire la démonstration.
- Conseiller l'utilisateur : le faire exprimer ses besoins, ses préoccupations, faire percevoir plus concrètement les avantages et les limites du produit.

4.4. Caractéristiques de la distribution B to B

4.4.1. La vente directe est plus fréquente

Quand on a un nombre limité de clients avec des volumes importants, la vente directe se justifie. La vente directe est plus fréquente en milieu industriel que dans les biens de consommation. Néanmoins, le recours aux intermédiaires varie selon la taille de l'entreprise.

Elle permet de développer les relations personnelles indispensables pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque client. Ainsi, en **B to B** la maintenance est assurée souvent par le producteur.

4.4.2. Des producteurs moins dépendants de quelques gros distributeurs

En marketing industriel, on peut être plus dépendant de quelques gros clients mais on est moins sous la coupe des distributeurs car on maîtrise mieux la distribution.

Les rapports de taille entre producteurs et distributeurs sont en faveur des premiers.

4.4.3. Importance des forces de vente (technico-commerciaux) des producteurs

- Dans le marketing **B to B**, les entreprises possèdent des forces de vente internes constituées de technico-commerciaux qui prospectent, vendent et suivent la clientèle.
- Ces entreprises jouent un rôle important dans la formation technique de leurs distributeurs.

4.5. Définition d'un réseau de distribution en b to b

Un réseau de distribution en marché industriel est l'ensemble des voies et méthodes de cheminement de l'offre vers segments de clientèle préalablement déterminés. Le réseau

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

constitue les ponts qui relient l'entreprise au marché. Le choix du système adéquat représente une tâche essentielle et un véritable défi pour responsable en logistique **B to B**.

Les possibilités sont nombreuses, les buts sont variés et il est souvent nécessaire d'utiliser plusieurs canaux et circuits de distribution simultanément, puisque la nature des clients et les catégories d'acheteurs sont multiples.

4.5.1. Critère de Choix d'un réseau de distribution

Pour choisir un réseau de distribution, l'entreprise suit une démarche du type suivant⁸ :

a) Facteurs internes

- **Les caractéristiques de l'entreprise** : La taille de l'entreprise, ses moyens financiers, sa capacité de production, la force de vente, sa stratégie marketing.
- **Caractéristique de clientèle** : De condition de livraison et de service, de rythme d'achat ainsi que le niveau de décision d'achat
- **Le produit** : La nature du produit impose des conditions de stockage, de conservation, de transport, un certain niveau de formation des vendeurs.
- **Le coût des circuits** : Il faut calculer le coût de chaque circuit potentiel et déterminer celui qui est le plus rentable comme la méthode des rendements comparés qui met en regard les coûts de distribution supportés par chaque circuit envisageable, ainsi que le chiffre d'affaires et le bénéfice net dans chacune des solutions, ce qui donne la formule.

b) Facteurs externes

- **Concurrents** : IL faut s'informer sur leur stratégie de distribution.
- **Distributeurs** : Savoir les moyens matériels et humains des distributeurs ainsi que leur image puisque des erreurs dans le choix des distributeurs peuvent mener à des pertes de part de marché ou des retards pénalisant l'implantation sur un territoire
- **Clientèle** : Nombre de consommateurs, leur situation géographique, leurs habitudes et mobiles d'achat.
- **Réglementation** : Fixer les conditions de contrôle de la qualité des produits et de la sécurité de leur utilisation.

⁸ LAMBIN Jean-Jacques , DE MOERLOOSE Chantal , Marketing stratégique et opérationnel , éd Dunod , Paris , 2008, 7^{ème} éd , page 431-433.

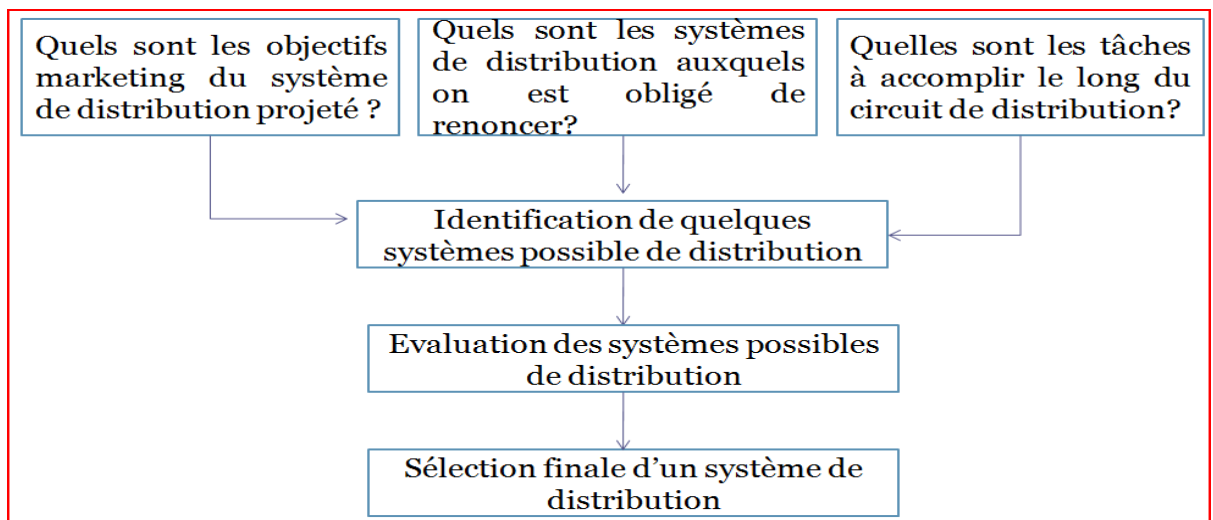
Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

4.5.2. Les éléments à prendre en considération dans le choix d'un système de distribution

Les choix de distribution sont à la fois trop lourds de conséquence et trop complexes pour qu'un simple calcul de recettes puisse en définir l'optimal. Dans un tel domaine on ne peut que proposer une méthodologie, une démarche à effectuer en séquence avant d'aboutir à la sélection finale d'un système de distribution.

On en trouve ci-après la représentation schématique :

Figure 09 : Comment choisir un système de distribution en B2B ?



Source : Adapté de Lambin Jean-Jacques , DE MOERLOOSE Chantal , Marketing stratégique et opérationnel , éd Dunod , Paris , 2008, 7^{ème} éd , page 431.

Le principe général de cette démarche est assez courant en Marketing (notamment dans le processus de sélection de produits nouveaux). Il consiste à ne soumettre les décisions possibles à un processus méticuleux de comparaison que lorsqu'un premier tri a été effectué, permettant d'éliminer les solutions à priori inacceptables. Ici l'évaluation comparée de plusieurs systèmes de distribution est très exigeante au niveau de l'information requise.

Il vaut mieux éliminer dès le départ les systèmes incompatibles soit avec les objectifs marketings de l'entreprise, soit avec les tâches à accomplir le long du circuit (l'ampleur des services dont devra bénéficier l'utilisateur final). En outre il faut tenir compte des multiples impossibilités ou contraintes qui font que certaines solutions sont à exclure, soit parce que les partenaires (distributeurs, multicartes) ne sont pas disponibles, soit parce qu'ils sont incompatibles avec le produit distribué ou le segment visé.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Le principe de la démarche admis, on peut en préciser les contours par les démarches suivantes :

- **Le degré de complexité du produit**

Plus le produit est complexe (il demande une assistance technique avant et durant l'utilisation) plus le recours à un négoce intermédiaire devient impossible.

- **Le nombre de client**

Plus le nombre de clients augmente tout en formulant des commandes moins importantes plus le recours à la vente direct devient couteux est moins rentable.

- **Les moyens financiers**

Le choix d'un système de distribution relève d'une décision d'investissement vue qu'il entraîne une forte mobilisation des ressources physiques notamment la création couteuse des dépôts ou entrepôt dans le cas où l'entreprise joue elle-même le rôle de négoce.

4.6. La stratégie de distribution

Dans le business to business il existe deux stratégies de distribution : la distribution directe (par soi-même) et la distribution indirecte (par un autre distributeur)

4.6.1. La distribution directe

La distribution directe est adoptée lorsque l'entreprise possède un petit nombre de clients potentiels, ce type de distribution nécessite une maîtrise des techniques de commercialisation et des technologies d'information sophistiquées.

La distribution directe peut se faire via :

- **La force de vente :**

La force de vente est l'ensemble des employés commerciaux en contact avec la clientèle. Dans le B to B, le personnel en contact doit maîtriser le côté technique des produits en plus du côté relationnel. C'est ce que l'on appelle les ingénieurs commerciaux.

La force de vente peut être propre à l'entreprise ou externalisée :

- ❖ La force de vente interne est principalement constituée des vendeurs qui reçoivent les clients sur les lieux de vente mais également du personnel chargé d'établir un contact avec la clientèle par correspondance (e-mails, téléphone, courrier, etc.).
- ❖ La force de vente externalisée, c'est lorsque l'entreprise sollicite certains profils étant inexistant dans les entreprises, celles-ci se montrent

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

exigeantes et cherchent par conséquent des vendeurs pointus, tels que les prospecteurs.

➤ **Le VRP**

Le VRP : voyageur représentant placier est un salarié chargé de rencontrer la clientèle, établir une bonne communication, lui présenter de nouveaux produits, être incollable sur les caractéristiques, les prix et les performances de ces derniers. Cette profession exige une grande mobilité et une disponibilité sans faille. Le VRP doit être un très bon relationnel est, bien sûr, indispensable

➤ **E-business**

On appelle ainsi « e-business » l'intégration au sein de l'entreprise d'outils basés sur les technologies de l'information et de la communication pour en améliorer le fonctionnement afin de créer de la valeur pour elle-même, pour ses clients et pour ses partenaires.

Le e-business est mieux adapté aux produits standards sans grande valeur ajoutée, éventuellement les achats récurrents de pièces détachées ou de sous-ensembles mais plus difficile pour les biens d'équipements beaucoup plus impliquants..

➤ **La VPC**

La vente par correspondance est un mode de vente où ni l'acheteur ni le vendeur ne se rencontrent. L'ensemble de la transaction, de la commande au paiement se fait à distance.

Dans le **B to B** ce type de vente est généralement dédié à la vente de produits consommables bureautiques ou informatiques par exemple.

4.6.2. La distribution indirecte

Dans la distribution indirecte on parle des distributeurs et des agents.

▪ **Distributeur**

Le distributeur est une entité juridiquement et commercialement indépendante, ses activités classiques sont : le stockage, la prospection, la vente, expédition et la facturation.

Pour assurer son efficacité le distributeur doit contrôler :

- La productivité commerciale.
- Le respect des engagements.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- Le respect des conditions de paiement.
- La disponibilité des produits sur stock.
- La constance des résultats et de la progression.

- **Agent**

L'agent est un mandataire d'un ou plusieurs fournisseurs, il est juridiquement indépendant des mandats et peut faire appel à des sous-agents.

L'agent n'achète pas ce qu'il vend et ne fait pas de stock, il vend au prix conseillé, et il est rémunéré à la commission nette.

La stratégie de la distribution indirecte est adoptée par les entreprises qui possèdent un grand nombre de clients qui sont dispersés géographiquement. La distribution indirecte peut être :

- **La distribution intensive** : Multiplication des points de vente, des produits de base, produits d'utilisation courante et des produits d'urgence
- **La distribution sélective** : Sélection des distributeurs les mieux placés. Les produits « recherchés » sont les composants électroniques et pièce détachées.
- **La distribution exclusive** : Limitation délibérée Exclusivité géographique ou professionnelle.

Si on laisse une autre société prendre le risque, les intermédiaires peuvent dégrader l'image.

Section 2

La stratégie de gamme

Introduction

Le concept de gamme de produits est d'autant plus important dans le contexte industriel, en effet le marché industriel comprend une demande dérivée de produits d'une grande complexité, le choix d'une gamme pour une entreprise industrielle est alors primordial, la définition des produits de la gamme doit répondre à des critères internes externes à l'entreprise et doit correspondre aux besoins du marché de référence.

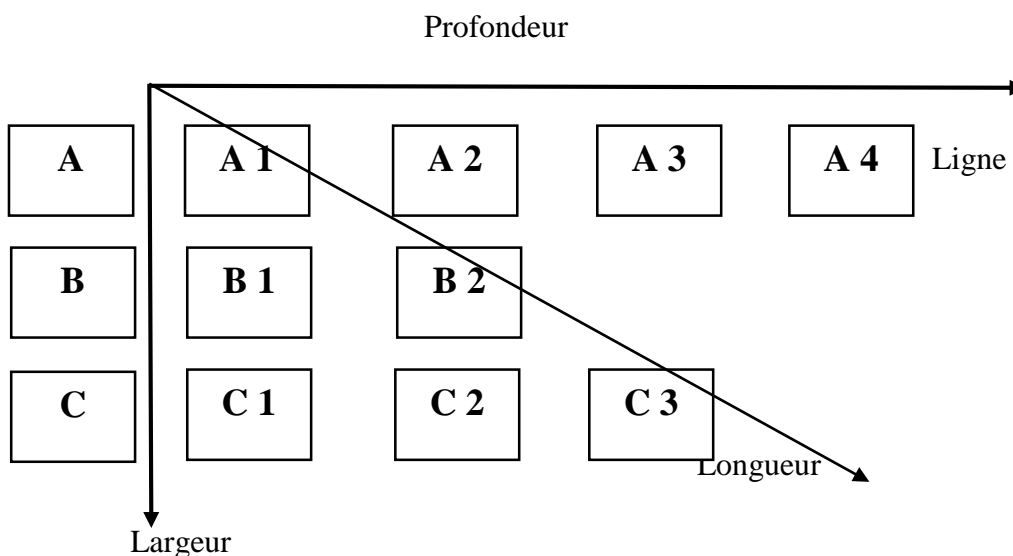
1. Définition de la gamme

La gamme de produits est un ensemble de produits qui ont un lien entre eux car ils partagent les mêmes fonctions principales, s'adressent au même marché ou sont vendus par les mêmes canaux de distribution.

Autrement dit, la gamme de produits est l'ensemble des produits fabriqués et commercialisés dans un même **DAS**, ils satisfont un même besoin de base tout en répondant à des caractéristiques de demande différentes qui constituent les segments de la gamme.¹

2. Les dimensions de la gamme

Figure 10 : La gamme de produit.



Source : J.J.Lambin, C.de Moerloose 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, P 185.

¹ JOLY.B , «Le marketing stratégique », éd De Boeck , Bruxelles , 2009, page 75.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- **La largeur** : se constitue des lignes de produits (produits par segments).
- **La profondeur** : est le nombre de références par ligne de produit. (Produits par sous segment).
- **La longueur** : est le nombre total de toutes les références de la gamme, toutes lignes confondues.

3. Analyse de la largeur de la gamme

La gamme constitue la réponse de l'entreprise à des besoins différents. Pour connaître l'adéquation de cette réponse aux exigences de la clientèle, il est nécessaire de s'intéresser à la largeur et à la profondeur de la gamme.²

La largeur (nombre de lignes de produits) et la profondeur (nombres de produits par ligne) de la gamme doivent s'étudier dans une approche commerciale mais également en fonction de leurs conséquences sur les autres variables du mix.

L'aspect commercial doit permettre d'apprécier si l'entreprise couvre correctement son marché et satisfait un nombre de segments suffisants (couverture du marché). Il ne faut pas négliger aussi les risques liés à une offre réduite qui rend la firme vulnérable aux évolutions du marché (risques commerciaux).

L'étude des variables du mix doit permettre d'évaluer les conséquences de la dimension de la gamme sur la fabrication du produit, la gestion et l'administration de la distribution, les efforts de communication et les possibilités en matière de politique de prix.

L'analyse peut se résumer alors dans les tableaux suivants :

Tableau 07 : La dimension commerciale des stratégies de gamme.

	Gamme courte	Gamme longue
Couverture du marché	La couverture du marché reste limitée, certains clients ont peu de choix et s'adressent alors à la concurrence.	L'entreprise propose de nombreux modèles susceptibles de satisfaire de très nombreux segments.
Risques commerciaux	L'offre de l'entreprise est très concentrée, la moindre baisse du marché ou une attaque de la concurrence placent la firme en situation délicate.	Placé sur plusieurs couples produit-marché, l'entreprise minimise les risques et peut moduler sa politique en fonction de la concurrence.

Source : Longatte Jean, « Marketing industriel », éd Eska Paris, 1993 page 197.

² MAYRHOFER.U, « Marketing actualisé », 2^{ème} éd Préal, Paris, 2005, page 98.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Tableau 08 : Adaptation du mix marketing aux stratégies de gamme.

	Gamme courte	Gamme longue
Production	L'offre de l'entreprise est fortement standardisée ce qui peut lui permettre de réaliser des économies d'échelle.	La production doit être différenciée, il n'est pas possible de faire des économies d'échelle, une recherche de flexibilité dynamique est nécessaire.
Prix	Une domination par les coûts est possible, mais l'offre étant très concentrée, l'entreprise doit manier la variable prix avec prudence.	L'entreprise satisfait de nombreux segments mais à un prix souvent élevé mais les tarifs peuvent cependant être modulés sur les différents produits.
Distribution	La gestion et l'administration des ventes sont simplifiées. La force de vente concentre ses efforts sur quelques produits.	Gestion et administration des ventes sont complexes. La force de vente doit être formée sur de nouveaux produits.
Communication	Les efforts de communication sont concentrés. L'élaboration des messages s'en trouve simplifiée.	La communication doit porter sur de nombreux couples produits-marchés. Le budget étant limité, des choix s'imposent pour déterminer les priorités.

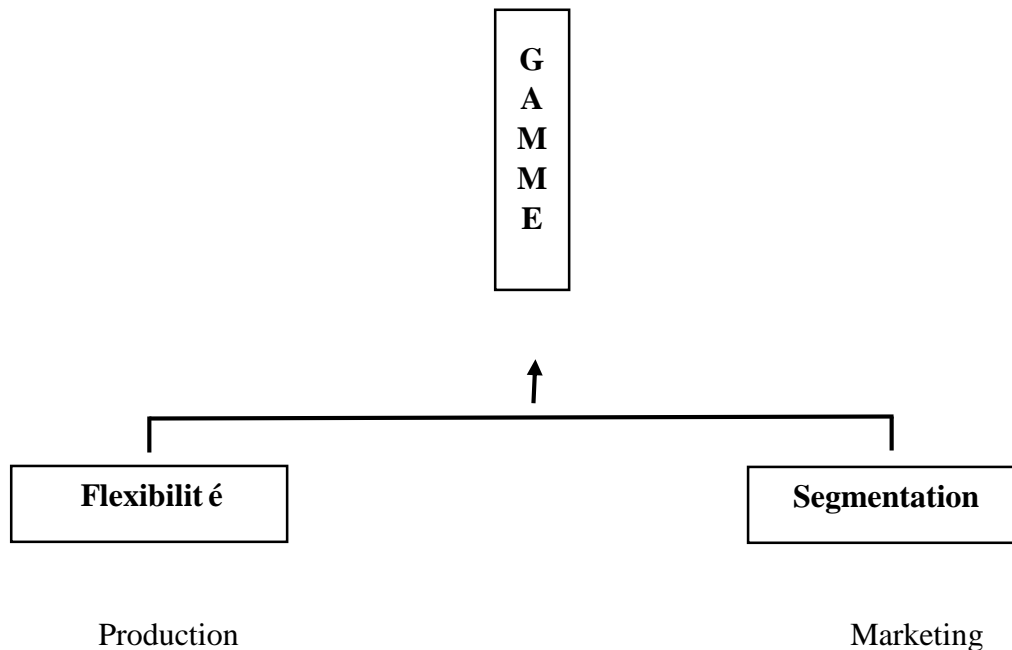
Source : Longatte Jean , «Marketing industriel », éd Eska Paris , 1993 page 161.

L'analyse de la dimension de la gamme et ses conséquences comportent de nombreux paramètres. L'enjeu réside dans l'arbitrage entre d'une part la nécessité de segmenter son marché, et d'autre part les possibilités de la production en matière de flexibilité.

En d'autres termes, il faut déterminer les avantages dégagés d'une prise en compte des spécificités du marché et des moyens nécessaires et disponibles pour la réaliser. Un des éléments de décision échappe donc aux services commerciaux et la mise en place de la politique de gamme de l'entreprise exige une forte communication entre l'équipe du marketing et l'équipe de la production. Il est possible de résumer cette idée de la manière suivante :

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Figure 11 : Arbitrage flexibilité-segmentation.



Source : Longatte Jean , « Marketing industriel », éd Eska Paris , 1993 page 198.

4. Les niveaux de gamme

Le bas de gamme : désigne des produits de moindre qualité comme les premiers prix, la qualité ou la composition sont inférieurs aux produits de marque. L'entrée de gamme représente les produits les moins chers de la gamme, généralement utilisé dans les produits de grande consommation et pour des gammes longues.

- **Le moyen de gamme** : propose des produits de qualité à prix moyens, c'est le rapport qualité-prix idéal, généralement le plus rentable pour l'entreprise et le plus accessible et recevable par les clients.
- **Le haut de gamme** : sont les produits au prix le plus élevé dans leur catégorie, soit parce que leur marque est exclusive, qu'ils relèvent d'une variété plus rare ou bien offrent plus de fonctionnalités.

5. La cohérence d'une gamme

Un responsable marketing doit veiller à la cohérence de chaque gamme de produits. Une gamme doit être construite de manière à assurer une certaine complémentarité et synergie entre les produits proposés. Au sein d'une gamme, chaque produit doit occuper une place unique liée à sa cible et à son positionnement.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

En général, les produits dont le prix est le moins élevé (bas de gamme) visent à attirer les consommateurs et à leur faire découvrir les autres produits de la gamme. Les produits dont le prix est le plus élevé (haut de gamme) constituent les produits les plus perfectionnés de la gamme. Le milieu de gamme est constitué de produits qui offrent un bon rapport qualité/prix.

La cohérence décrit la manière dont les différentes lignes de produits de l'entreprise sont étroitement liées entre elles en ce qui concerne les canaux de distribution et d'autres caractéristiques. Une gamme de produits cohérente implique, par exemple, plusieurs lignes de production comprenant uniquement des biens de consommation et leur distribution par les mêmes canaux. Plus les différences entre les lignes de produits sont importantes, plus la cohérence de la gamme de produits est faible.

6. L'analyse des produits d'une gamme

Une gamme est une construction où chaque produit doit avoir une fonction précise en termes marketing et financiers

6.1. L'analyse de la gamme par type de produit

Il s'agit d'analyser les références par leurs rôles dans le positionnement de la gamme³ :

- **Les produits leaders**

Ce sont les produits qui font le plus gros chiffre d'affaires. Ce sont aussi souvent les produits les plus lucratifs.

- **Les produits d'attraction ou produits d'appel**

Les produits d'attraction ont pour rôle d'attirer le client et de faire vendre, directement ou indirectement les produits leaders. Souvent, les produits d'attraction sont des premiers prix ou des prix promotionnels.

- **Les produits d'image**

Ils sont conçus pour nourrir la marque et la faire évoluer. Ce sont donc des supports de communication et ils n'ont pas vocation à faire beaucoup de chiffre d'affaires et de profit.

- **Les produits qui préparent l'avenir**

Ce sont ceux qui sont appelés à remplacer les leaders ou à ouvrir de nouveaux marchés.

³ LANDREVIE LEVY, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 231.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- **Les produits régulateurs :**

Ils sont là pour absorber des frais fixes et compenser les fluctuations des ventes des produits leaders. C'est une forme de diversification des produits de gamme pour répartir des risques de vente.

- **Les produits tactiques :**

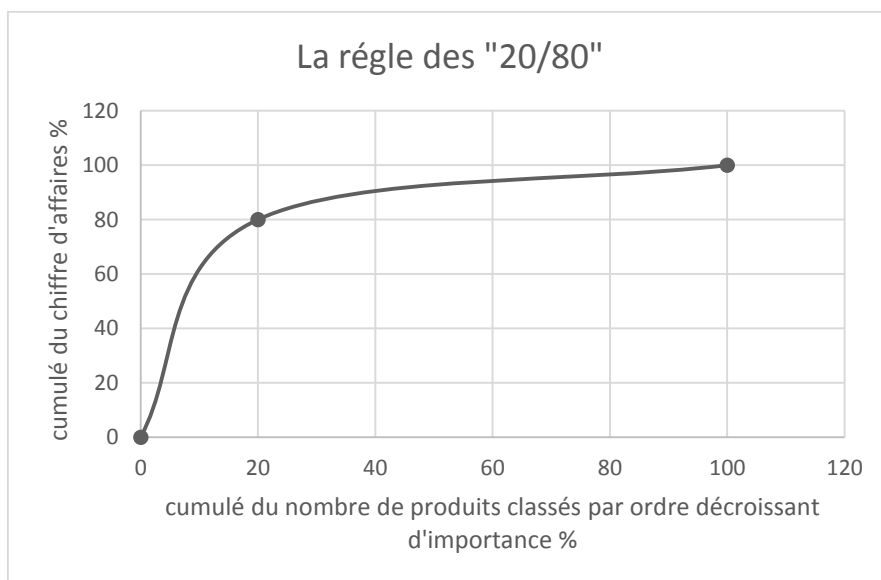
Ils ont pour rôle de gêner la concurrence ou de répondre rapidement à une action des concurrents.

6.2. L'analyse de la gamme par chiffre d'affaires

Il s'agit de relever le chiffre d'affaires fait par chaque produit, de ranger les produits par ordre d'importance décroissante. En cumulant les ventes, on s'aperçoit souvent que «la règle des 20/80 » est respectée, très fréquemment 80% du chiffre d'affaires est réalisé par environ 20% des produits.⁴

Les 80% des produits réalisant 20% du chiffre d'affaires sont de nature différente, on peut y trouver des nouveaux produits prometteurs et des vieux produits à faible vente mais très rentables. Cette analyse nous renseigne sur les segments de client les plus rentables.

Figure 12 : La règle des 20/80



Source : LANDREVIE LEVY, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 232.

⁴ LANDREVIE LEVY, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 232.

6.3. L'analyse de la gamme par rentabilité

Un bon système de comptabilité analytique doit permettre d'identifier la rentabilité des différents produits d'une gamme.⁵

Cette rentabilité n'est pas nécessairement liée au chiffre d'affaires ou au prix du produit : des produits au chiffre d'affaires secondaire pour l'entreprise peuvent être très rentables et des produits peu chers peuvent, par un volume important et des coûts de production réduits, s'avérer également très rentables.

Le calcul de la rentabilité doit être suffisamment exhaustif pour intégrer des éléments secondaires qui peuvent l'affecter : des produits peuvent apparaître rentables alors qu'ils sont largement déficitaires en raison de coûts cachés ou non pris en compte comme l'imputation du coût des vendeurs, de coût du service aux clients, du coût de la garantie après-vente, etc.

Le standard de calcul de la rentabilité est la matrice BCG, elle permet l'analyse d'un portefeuille d'activités, c'est une matrice d'évaluation des activités qui distingue quatre types de produits :

- **Les stars** (investissements élevés mais forte rentabilité dans les marchés en croissance). Les produits situés dans cette case semblent être en situation idéale, puisque leur part de marché relative est forte et le taux d'évolution de leur segment est supérieur à la moyenne. Ils sont donc situés en phase de lancement ou de croissance. Pourtant, d'un point de vue financier, ils représentent un besoin de cash-flow en raison des investissements importants à réaliser sur le plan technique (augmentation des capacités de production, amélioration qualité...), sur le plan commercial (motivation de la force de vente, nouveaux canaux de distribution...) et sur le plan marketing (efforts de communication pour accroître le taux de pénétration).

Parallèlement, le produit encore récent bénéficie peu de l'effet d'expérience et présente un prix de revient encore élevé. Le bilan financier est donc généralement négatif pour cette catégorie de produits.

- **Les dilemmes** (rentabilité aléatoire). Les produits présents dans cette case représentent le problème le plus délicat à régler pour l'entreprise : leur part de marché relative est faible alors que, placés en phase de développement ou de croissance, leurs segments représentent l'avenir de l'entreprise.

⁵ LANDREVIE LEVY, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 232.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Les besoins de financement sont très importants. D'un point de vue technique, il faudra investir quantitativement (capacité de production trop limitée) et qualitativement (améliorations nécessaires des produits pour combler le retard par rapport aux concurrents). D'un point de vue commercial, il faut dépenser beaucoup pour mieux diffuser le produit, d'autant plus que les produits concurrents, mieux diffusés, bénéficient dans leur argumentaire de leur part de marché supérieure. D'un point de vue marketing, les dépenses engagées vers l'utilisateur final sont très importantes pour deux raisons : la catégorie de produits/services est encore peu ou mal connue par la majorité des clients potentiels.

Les dépenses sont ainsi très élevées pour les produits «dilemmes», alors que leur prix de revient n'est absolument pas compétitif, le produit ne bénéficiant pas encore d'effet d'expérience. Si le portefeuille de l'entreprise comporte plusieurs «dilemmes», l'essentiel sera de savoir les sélectionner afin de privilégier les priorités choisies, quitte à vendre les produits «dilemmes» non retenus.

- **Les vaches à lait** (forte rentabilité et faibles investissements dans des marchés matures). Ces produits sont caractérisés par une part de marché relative forte, mais par un segment d'évolution inférieure à la moyenne du marché. Ils correspondent donc à des segments en maturité ou en déclin. Ils nécessitent des investissements moindres, que ce soit sur le plan technique (entretien courant, peu de modifications à apporter, outil de production suffisant), sur le plan commercial (diffusion assurée, réduction de la pression commerciale) ou sur le plan marketing (produit et marque connus, communication d'entretien).

Les dépenses pour les produits «vaches à lait» sont donc globalement modérées. Dans le même temps, le prix de revient est compétitif, bénéficiant pleinement de l'effet d'expérience : le produit est fabriqué depuis de nombreuses années et la part de marché est supérieure à celle des concurrents. Pour ces raisons, les produits de cette catégorie dégagent, au niveau du modèle, d'importants cash-flows.

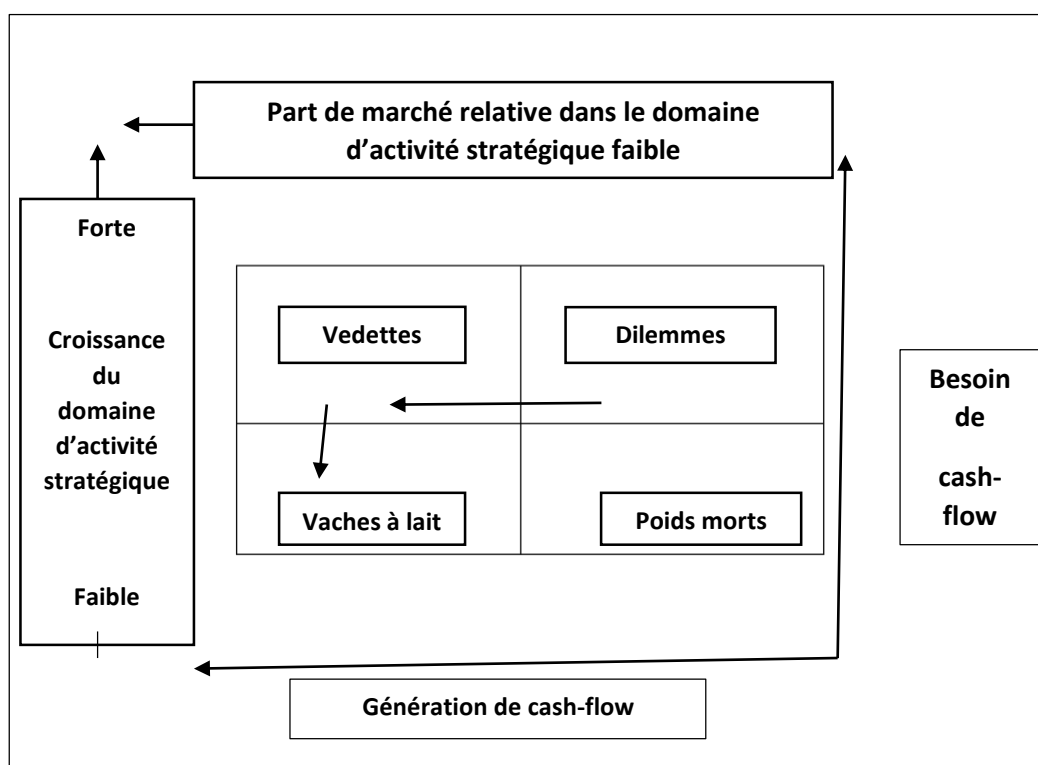
- **Les poids morts** (rentabilité faible ou négative dans des marchés à faible croissance ou en déclin). Ils sont caractérisés par une part de marché relative faible et un taux d'évolution de leur segment inférieur à la moyenne. Il est clair qu'ils ne représentent pas l'avenir de l'entreprise et qu'ils ne méritent pas

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

d'investissements prioritaires. Il est trop tard pour prendre des parts de marché sur les « poids morts », il vaut mieux garder les moyens d'investissements pour les segments d'avenir. Tout dépend de la rentabilité des produits :

- Si un produit « poids mort » rapporte de l'argent, il faut vérifier que sa présence dans la gamme n'a pas de conséquences négatives sur l'image des autres produits. Si tel n'est pas le cas, l'entreprise doit conserver ce produit : il n'est pas question de renoncer à une contribution positive. L'entreprise peut exploiter le produit sans engager d'investissements.
- En revanche, si un produit « poids mort » coûte de l'argent à l'entreprise, il est nécessaire de préparer son retrait, puisqu'il n'y a aucun intérêt à le conserver.

Figure 13 : Matrice BCG



Source : Turgul Atawer , Roland Calori , « Diagnostique et décision stratégique », éd Dunod Paris , 2003, page 186.

6.4. L'analyse de la gamme par âge des produits

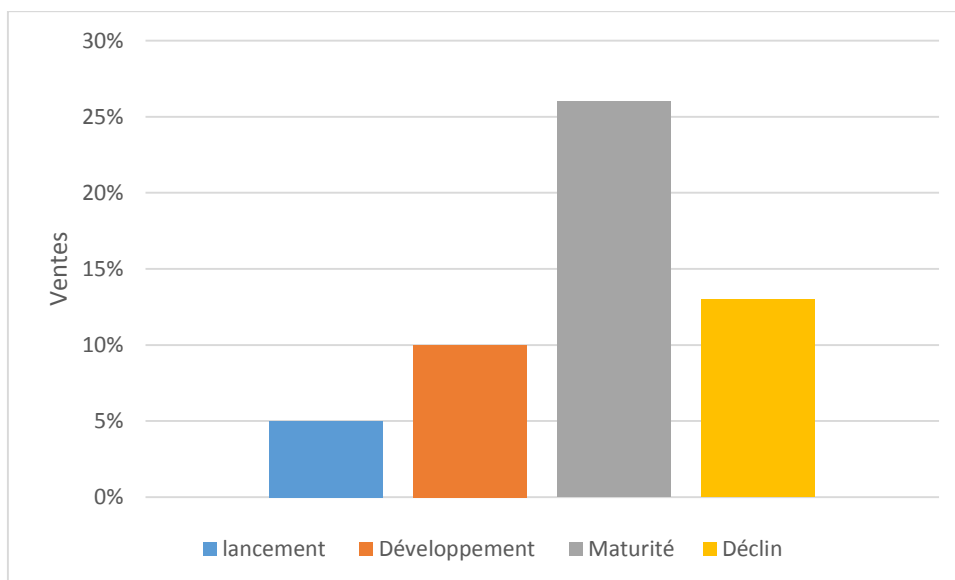
A l'image d'une population, une gamme peut être très jeune ou trop vieille, harmonieuse ou déséquilibrée. Pour analyser la structure d'une gamme, on peut calculer l'âge moyen de la gamme, cela a de l'intérêt dans les cas où il existe des normes ou des indicateurs sur l'âge moyen des produits de la concurrence.⁶

⁶ LANDREVIE Levy, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 233.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

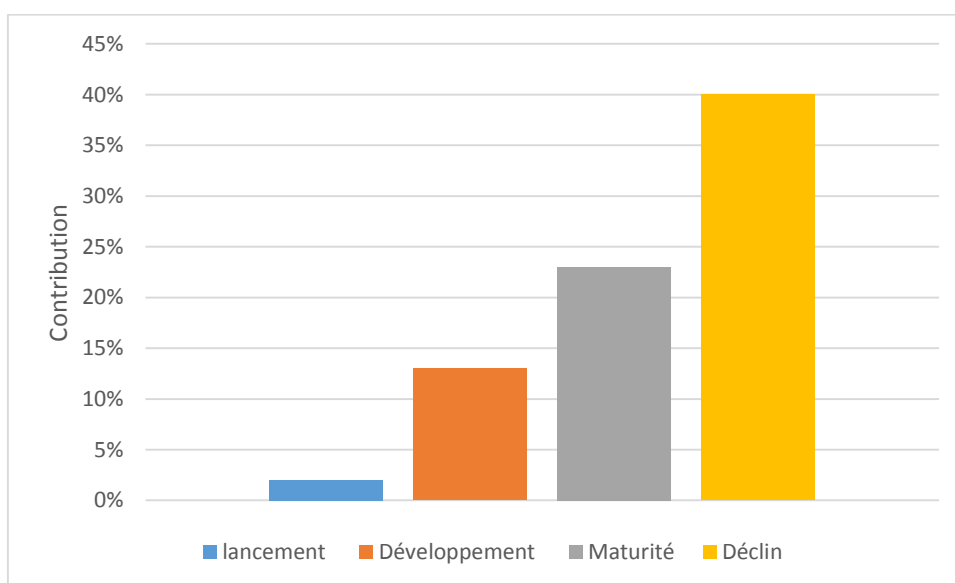
Il est aussi possible et plus efficace d'utiliser le concept de cycle de vie du produit, c'est-à-dire calculer la part du chiffre d'affaires total et la part de contribution totale par catégories de produits classés selon leur phase de vie, la contribution dépend souvent des produits en déclin et en croissance.

Figure 14 : Exemple d'analyse de la gamme selon les CA par phase du cycle de vie.



Source : LANDREVIE Levy, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 233.

Figure 15 : Exemple de répartition par phase de vie de la contribution à la marge (totale) des différents produits composant une gamme.



Source : LANDREVIE Levy, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd, page 233.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

7. Les stratégies de gamme

- **La gamme courte :** Disposer d'une gamme courte peut correspondre à la stratégie d'une entreprise diffusant des produits de haute technologie ou haut de gamme auprès d'une clientèle choisie, ou des économies d'échelle de production.
- **La gamme longue :** Afin d'affiner la gestion de la gamme de produits, l'entreprise peut ajouter une autre dimension pour caractériser la gamme, à savoir sa cohérence. Cela consiste à évaluer l'homogénéité des différentes lignes de produits en fonction de leur utilisation finale, des impératifs de production, du réseau de distribution. Plus la gamme est cohérente, plus l'entreprise dispose d'une bonne réputation dans son domaine de compétence.

7.1. Avantages et inconvénients

a. La gamme courte

Tableau 09 : Avantages et inconvénients de la gamme courte

Avantages	Inconvénients
<ol style="list-style-type: none">1. Concentration des efforts de la firme sur un petit nombre de produits ; . Très bonne connaissance des produits par les vendeurs, dont les efforts ne sont dispersés ; . Problèmes de fabrication minimisés ; . Meilleure recherche dynamique de couples produits/marchés.2. Comme chaque produit doit générer un volume d'affaires important, il est possible d'obtenir des coûts de fabrication plus faibles, donc compétitifs.3. Administration des ventes simplifiée.4. Meilleure gestion des stocks, coût limité	<ol style="list-style-type: none">1. Peu de choix pour l'interlocuteur industriel. Il risque de choisir entre le produit de la firme et un produit concurrent au lieu de choisir entre deux produits de la firme.2. Difficulté de distribuer par un réseau indirect.3. Vulnérabilité de la firme à une forte attaque de la concurrence.4. Vulnérabilité à une baisse de croissance, ou à une diminution des couples produits-marchés existants.5. Vulnérabilité à une évolution technologique utile pour satisfaire le consommateur industriel.6. Difficulté pour remplacer un produit important

Source : MALAVAL Philippe et BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris,2005, 5^{ème} ed .

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

b. La gamme longue

Tableau 10 : Avantages et inconvénients de la gamme longue

Avantages	Inconvénients
<ol style="list-style-type: none">1. Possibilité d'exploiter un plus grand nombre de couples produits-marchés.2. Permet d'organiser la gamme autour de produits leaders, effet de complémentarité entre les produits qui s'épaulent mutuellement.3. Plus grande souplesse d'action face aux réactions technologiques des concurrents.	<ol style="list-style-type: none">1. Risque de dispersion des efforts sur un grand nombre de couples produits-marchés.2. Risque que les chefs de marchés et les technico-commerciaux connaissent moins bien les produits.3. L'administration commerciale est plus complexe.4. Le coût du stockage est plus élevé5. Risque de cannibalisation de certains produits par d'autres.

Source : MALAVAL Philippe et BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris,2005, 5^{ème} ed .

8. Stratégies de gestion de gamme de produits (évolution de la stratégie)

Les gammes de produits des entreprises s'étendent en général au fil des années. Dans le même temps, les dépenses consacrées augmentent : coûts de production, de lancement, de stockage, de transport, de communication... Les entreprises sont contraintes d'opérer des choix, afin de conserver les produits les plus rentables, les plus en adéquation avec leurs orientations stratégiques, et afin de proposer une offre actualisée et non vieillissante.⁷

Elles peuvent :

- **Etendre la gamme** : en s'attaquant à des marchés qu'elles ne couvraient pas jusque-là le marketing est alors arbitre, ou codécisionnaire sur les projets d'extension de gamme.
- **Renforcer la gamme** : en complétant l'offre par le lancement de nouveaux produits.
- **Moderniser l'offre en améliorant la gamme actuelle** : il s'agit notamment d'intégrer les équipements les plus récents.
- **Rationaliser la gamme** : en procédant à un dégage des produits « poids morts », des consommateurs à faible valeur ajoutée, qui coûtent des ressources à l'entreprise.

Le marketing doit arbitrer entre la tentation d'une extension maximale afin de répondre à la demande par une offre personnalisée et la recherche du prix de revient compétitif, de la qualité optimale tout en optimisant les achats. Cet exercice difficile permet aux responsables, à

⁷ MALAVAL Philippe et BENAROYA Christophe , marketing business to business , éd Pearson Paris,2005, 3^{ème} ed , page 348.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

partir des réflexions du marketing, de prendre les décisions d'extension ou d'abandon. Car la gestion de la gamme relève de la stratégie globale de l'entreprise : il s'agit de savoir quelle offre il faut proposer, quelles gammes privilégier, abandonner ou exploiter.

Les responsables doivent impérativement surveiller le « comportement » des gammes sur le marché ainsi que celui des produits concurrents, directs et de substitution. Ils doivent s'attacher à connaître les ventes et les bénéfices des différents articles, à analyser les produits par rapport à chaque concurrent et le positionnement par rapport à la concurrence. Ils surveillent ainsi le cycle de vie pour intervenir en cas de contre-performance.

Il s'agit de gérer de manière dynamique l'ensemble de l'offre de l'entreprise : de nouveaux produits remplaceront les anciens, d'autres seront relancés.

- Certains produits à durée de vie courte peuvent jouer un rôle tactique au sein de la gamme, selon une logique de créneau destinée à gêner la concurrence ou à répondre à ses attaques.
- D'autres, dits « régulateurs » sont présents dans le portefeuille de l'entreprise pour amoindrir les fluctuations conjoncturelles des ventes du produit leader et pour absorber une partie des frais fixes.
- Les produits leaders, quant à eux, ont la meilleure marge et la meilleure part de marché et sont les fondateurs de la gamme : leur cycle de vie entraîne celui des autres produits. Il s'agit ainsi de veiller à l'équilibre de l'offre globale de l'entreprise en termes de rentabilité et d'adéquation de la gamme aux attentes clients.

9. La gestion de la gamme de produits industriels

La structuration et la gestion d'une gamme s'inscrit dans un management global en trois temps :

9.1. La définition des domaines d'activité de la firme : Elle consiste à délimiter le champ d'accumulation de la firme.

9.2. La définition de l'assortiment : La composition de l'assortiment d'une firme est tributaire du domaine d'activité dans lequel elle se positionne. Cinq critères sont considérés à ce niveau :

- **L'importance de la valeur ajoutée des différents produits mis en vente par l'entreprise :**

L'assortiment présente généralement des produits de forte et moindre valeur ajoutée, dans un contexte industriel, la plupart des produits sont à forte valeur ajoutée.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

- **Le choix des produits sur catalogue ou sur mesure :**

Dans les produits sur catalogue, contrairement aux produits sur mesure, c'est le fabricant à qui la tâche de définir les performances et les niveaux de qualité ou de valeur pour ses produits (c'est un type de marketing centré sur l'offre). L'évolution technologique dans certains secteurs est de nature à permettre d'offrir plusieurs variantes en s'inscrivant dans les choix des clients.

- **Le choix d'une longueur de la gamme :**

Une gamme courte, qui consiste à offrir un nombre très réduit de produits, est de nature à simplifier la production, le stockage et l'administration, mais elle rétrécit l'éventail des choix aux clients de la firme. Par contre une gamme longue permet de réaliser des économies connexes et synergies tout en élargissant l'éventail des choix aux clients et réduit les vulnérabilités aux concurrents.

- **Le choix d'un niveau de gamme :**

Le choix d'un haut de gamme dépend réputation de la firme, du niveau de prestation qu'elle est en capacité d'assumer et la qualité du réseau de distribution dont elle dispose. Il dépend de la disposition des clients à payer un prix supérieur correspondant au surplus de valeur offert. Le choix d'un bas de gamme ne peut s'établir que dans le cas de prix attractifs des produits offerts. Toutefois en marketing **B to B**, la notion de haut et bas de gamme sont rarement utilisés dans la conception et vente du produit, on parle plutôt de degrés de complexité pour chaque client (sur mesure selon la variabilité de l'offre).

- **Le choix entre complémentarité ou synergies et dissociations :**

La recherche de la complémentarité peut être vue sous l'angle des distributeurs ou des utilisateurs ou encore en partant de la R&D et la fabrication. Les firmes peuvent avoir comme intérêt de pratiquer des dissociations entre les différents produits de sa gamme (marques multiples) pour éviter des chevauchements dans la gestion de la gamme ou ce qui s'appelle le cannibalisme des marques, ou bien offrir des produits différenciés pour atteindre des segments ou de micro-segments distincts.

9.3. La recherche de l'équilibre d'un portefeuille :

La cohérence, l'analyse du portefeuille d'activités permet de résoudre la question de la composition d'un assortiment de produits. L'équilibre s'obtient en ayant des produits qui génèrent des liquidités avec des besoins d'investissements faibles (produits vache à lait), des produits au stade de lancement (produits dilemme), des produits en phase de croissance qui deviendraient des vaches à lait de demain (les vedettes) et des produits sur des marchés peu attractifs dont les positions concurrentielles sont faibles (poids

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

morts) et qu'il faut soit modifier ou se faire moissonner (maintenir sans investissement) soit enfin élaguer (éliminer).

Conclusion

La gestion de la gamme de produits s'inscrit dans un contexte de vente récurrente qui permet d'analyser l'évolution des besoins du marché, le concept de cycle de vie doit être adapté d'un secteur économique à un autre, notamment pour les entreprises **B to B** dont le choix de la stratégie de gamme est souvent porté vers des stratégies de recentrage et ce par contrainte de capacité de production et de niveau de technologie, il est difficile pour une PME industrielle d'avoir énormément de lignes de gammes, en revanche il est souvent préconisé d'opter pour des stratégies de focalisation afin de profiter d'éventuels effets d'échelle et d'expérience.

La maîtrise de la gamme permet de mieux sélectionner les produits qui nécessitent le plus d'investissements, il est plus facile de déterminer ceux qui doivent absolument générer des marges, indispensables pour financer les différents investissements, or il s'agit d'identifier les groupes de clients les plus rentables à long terme, et dans un contexte **B to B**, en fonction de l'intérêt stratégique de chaque produit, le gestionnaire peut alors déterminer s'il est préférable qu'il développe la gamme pour mieux servir les différents clients ou au contraire qu'il la recentre pour rationaliser les coûts.

Chapitre 2 : La stratégie de gamme en milieu B to B

Conclusion du chapitre

Le produit est un vecteur d'attributs, de caractéristiques, en **B to B**, ces caractéristiques sont scrutées dans le moindre détail. Chaque client professionnel choisit sa propre combinaison d'attributs, et chaque entreprise produit sa propre combinaison de caractéristiques, qui doit s'adapter. Ce qui veut dire que sur le marché d'un produit, on aura plusieurs segments pour chaque spécification du client industriel, et l'enjeu, le secret de réussite en **B to B** c'est le ciblage, qui est contradictoire avec le marketing stratégique où le marquage et le positionnement sont les deux axes à prioriser.

Le marketing **B to B** répond à une logique de ciblage, il faut rappeler qu'on ne travaille qu'avec un nombre limité d'entreprises, qu'il faut cibler selon des critères de rentabilité, de confiance, d'accessibilité et d'autres paramètres à inclure dans le choix de la cible. Il faut choisir les segments, les cibles, les entreprises avec qui on peut et avec qui on doit travailler, la stratégie de gamme dans l'entreprise est la manifestation concrète de cette volonté de répondre à des clientèles spécifiques et choisies, il s'agit d'un arbitrage dans le portefeuille produit de l'entreprise et dans la sélection de ses clients, dans le cas d'une entreprise purement industrielle cet arbitrage est souvent difficilement réversible car ce sont des décisions qui engendrent des coûts et engagement bien plus important que pour une entreprise **B to C**.

Les divers éléments du marketing mix restent les composants incontournables sur lesquels l'action va s'articuler, que nous avons présentés dans ce chapitre, toutefois en situation réelle, ils doivent constituer un tout cohérent, entre eux et entre la nature de la gamme choisie afin qu'il y ait concordance entre les stratégies et leurs objectifs.

Chapitre 3

Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Introduction

Sur le plan pratique de notre travail, et pour traiter ce thème, nous avons opté pour le cas d'une entreprise privée algérienne en l'occurrence la SARL RCMG -Boghni. Il faut savoir que c'est une entreprise récente ayant été créée afin d'exploiter un segment important du secteur de la métallurgie. Cette entreprise appartient à une branche qui a connu et connaît à ce jour beaucoup de difficultés notamment pour le problème de la matière première, qui lorsqu'elle n'est pas en rupture voit ses prix grimper, affaiblissant parfois les capacités de production de l'entreprise, d'autant plus que cette année le prix de la matière première de l'acier a presque doublé.

La rupture d'activité du complexe d'El Hedjer et l'exploitation étrangère des rares gisements de minerai en Algérie met en difficulté les approvisionnements en terme de métaux pour la filière de la métallurgie mécanique en Algérie, forçant les maillons de la filière à se fournir de plus en plus auprès d'importateurs étrangers rendant l'exploitation et la production dans ce secteur complexe et coûteuse. La SARL RCMG occupant une place au milieu de la filière n'échappe pas à cette réalité et est conditionnée par la conjoncture économique externe, rendant ses choix stratégiques notamment dans le choix de ses produits, dépendants de la contingence.

Nous avons essayé d'analyser les informations recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise, puis, nous avons analysé le produit « Fil Galvanisé » ainsi que la stratégie marketing (de gamme) dans laquelle elle est intégrée.

Notre stage pratique a débuté au sein de la SARL RCMG Boghni en Octobre 2020 jusqu'au mois de Janvier 2021, nous avons été pris en charge par monsieur Hamad Chavane, directeur technique de l'entreprise. Pour enquêter au sein de cette entreprise, nous avons fait recours aux outils de recherches proposés par la méthodologie de l'enquête.

Nous avons fait appel aux méthodes de recherche de l'enquête qualitative et quantitative, à savoir la consultation de données officielles, un questionnaire formel ainsi que des entrevues informelles (entretien avec divers groupes de compétence de l'entreprise), le tout renforcé par un guide d'entretien basé sur des grands thèmes à savoir l'Etat de l'entreprise, sa politique produit, ainsi que sa position concurrentielle sur le marché.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Nous avons absolument tenu à choisir cette thématique dans un contexte **B to B**, et à vérifier sur le terrain un cas concret d'une configuration de gamme dans une entreprise industrielle, et de voir ce que cette stratégie de gamme implique dans ces circonstances, et ce, malgré les difficultés et composants complexes qui régissent l'entreprise et l'environnement industriels.

Sur ce, nous découpons ce volet d'étude de cas en trois parties :

- **La première section** réservée à la présentation de l'entreprise et des composants élémentaires qui la structurent.
- **La deuxième section** sera consacrée à une évaluation de la condition de l'entreprise dans un plan de diagnostic et analyse stratégiques.
- **La troisième section** traitera de la stratégie de gamme de SARL RCMG, sa définition, analyse et une étude sur son impact dans la performance de l'entreprise.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Afin de situer notre travail de recherche, il convient de montrer les aspects élémentaires de l'entreprises, son historique, domaine d'activité...etc. Ainsi que sa position dans la filière de production.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. Historique de l'entreprise RCMG

Créé en en 2010 par arrêté no 101063 du 28 Janvier 2010, **RCMG** est une **SARL** (société à responsabilité limitée) mise en service le 16/06/2013, pour entamer sa mission de fabrication de fil galvanisé et répondre à une demande locale nationale de plus en plus croissante.

L'établissement de production du fil galvanisé **SARL RCMG**, s'est fait une renommée nationale et internationale, ayant un caractère vital pour l'économie nationale notamment dans divers secteurs.

L'exploitation est autorisée pour une production moyenne de 8 000 tonnes/an. Vue la demande nationale croissante des produits en fil galvanisé, les actionnaires de la **SARL RCMG** ont opté pour la réalisation de l'établissement de production du fil recuit à la zone d'activité de Boghni, dont la production est totalement commercialisée localement pour satisfaire les besoins du marché national, ainsi qu'à participer à la réduction progressive des importations.

La concrétisation de ce projet permet de maintenir les prix des produits et autres matériaux valorisés, de réduire le transport de ces produits par camions et de participer à la création des emplois locaux directs et/ou indirects.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que l'entreprise a vu le jour et est un potentiel vecteur de croissance pour l'économie nationale.

1.2. Activités de l'entreprise SARL RCMG

La nature des activités exercées :

- ACTIVITE PRINCIPALE : La Galvanisation du fil d'acier.
- ACITIVITE SECONDAIRE : Laminage, Profilage à froid et Tréfilage de l'acier.
- ACTIVITE ANNEXE : Néant.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

1.3. Objectifs de l'entreprise

Avec une production annuelle estimée à 8 000 tonnes de fil d'acier galvanisé, l'entreprise **SARL RCMG** tiens une place importante dans le marché national.

Au vue de la politique entreprise par le gouvernement de limiter les importations, l'entreprise avec sa capacité de production importante, est engagée à faire face aux déficits de la demande croissante nationale en produits galvanisés.

L'entreprise dispose d'une ligne de production de fil recuit enrobé qui aura un impact social et économique positif sur la région en valorisant les ressources locales et va permettre un développement local, régional et national.

- **L'innovation, l'amélioration et la création des produits :**

Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés, destinent les tendances, Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovation à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.

- **Croissance de production**

Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires.

- **Management de leurs coûts fixes**

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

1.4. Structure d'effectif de SARL RCMG

Cadres	02 postes
Maitrise	05 postes
Exécution	23 postes
Emplois indirects	20 postes
Total	50 postes

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

1.5. Position géographique

L'établissement est d'une superficie totale de 5 582 m² se localisant sur le territoire de la zone d'activité de Boghni. à la montée de la Route Chergui, Lieu-dit Afragh N'Daoud Local n°09, à seulement 3Km du chef-lieu de Daïra de Boghni . Il est bordé :

- Au Nord par le lot N°78 (une parcelle non attribuée)
- Au Sud par le lot N°86 (une parcelle non attribuée)
- A l'Est et à l'Ouest par des pistes carrossables.

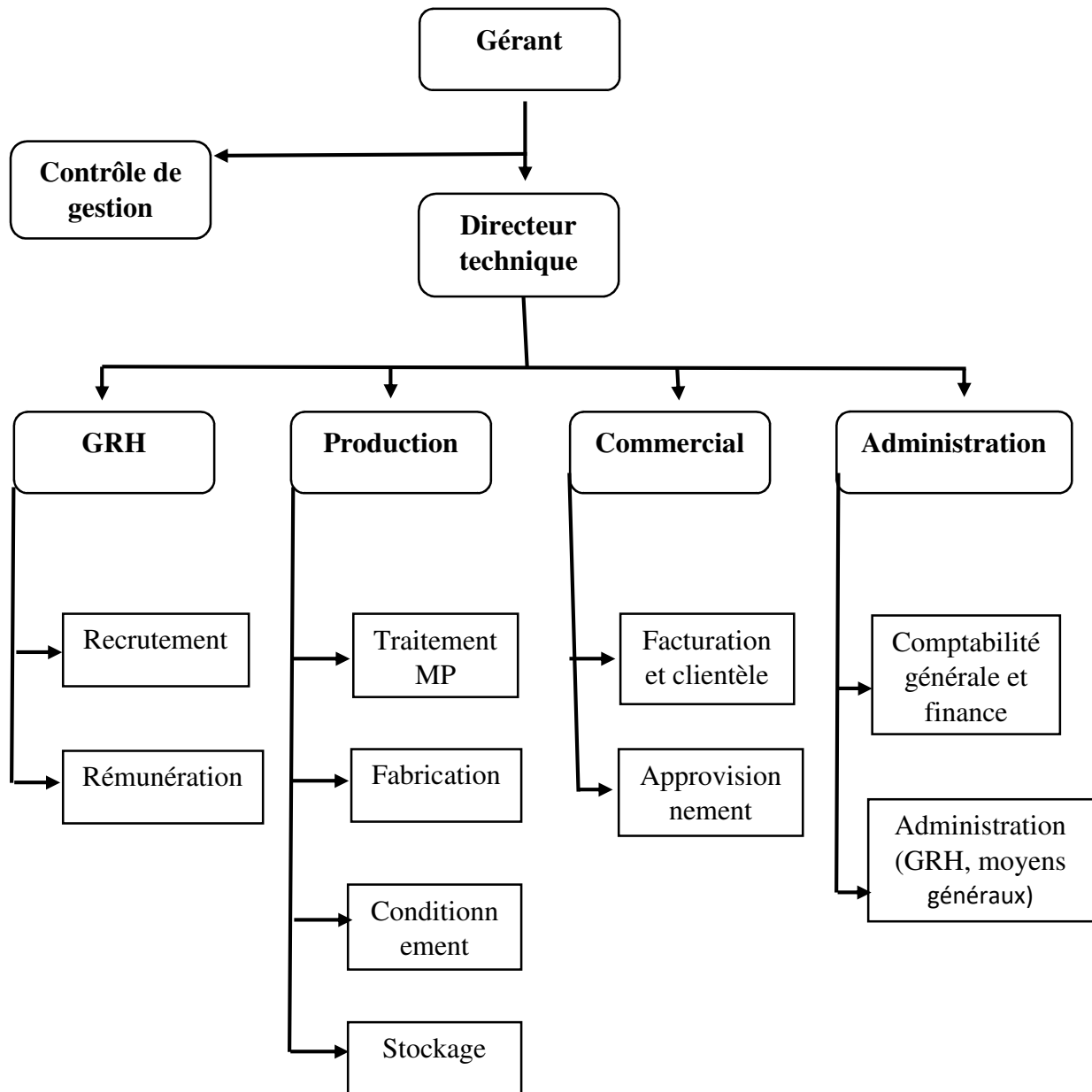
L'emplacement est de ce fait idéal pour une activité industrielle réputée bruyante, et pratique pour les manœuvres logistiques importantes à l'extérieur.

1.6. Fiche technique de la SARL RCMG

- **CREATION** : Acte notarié N° 101063 du 28 Janvier 2010.
- **SIEGE SOCIAL** : Local N°09, AFRAGH N'DAOUD, 15426 Boghni, Daira de Boghni, Wilaya de Tizi Ouzou.
- **LIEU D'IMPLANTATION DE L'ETABLISSEMENT DE PRODUCTION** : SARL RCMG, ZONE D'ACTIVITE DE BOGHNI, Commune et Daïra de Boghni, Wilaya de Tizi Ouzou.
- **DATE DE MISE EN SERVICE** : 16/06/2013.
- **PRODUIT FINI** : Fil recuit enrobé.
- **PRODUITS MIS EN ŒUVRE** : Bobines de fil de fer.
- **STOCKAGE DES PRODUITS** : à l'abri des facteurs climatiques.
- **INSTALLATION PRINCIPALES**
 - Machine Tréfilage avec soudeuse bout à bout.
 - Machine Galvanisation du fil d'acier.
 - Armoires électriques.
 - Emballeuse automatique
 - Compresseur d'air.
 - Transformateur électrique.

1.7. Organigramme

Figure 16 : Organigramme de SARL RCMG



Source : Information fournies par l'administration.

➤ **Administration et finance**

L'administration est chargée de la gestion du personnel, des prestations sociales et des moyens généraux.

Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

➤ **Le contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle des diverses opérations d'approvisionnement,

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

➤ Les ressources humaines

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés : la rémunération du personnel : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et aussi l'amélioration des conditions de travail.

➤ Fonction commerciale

Ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

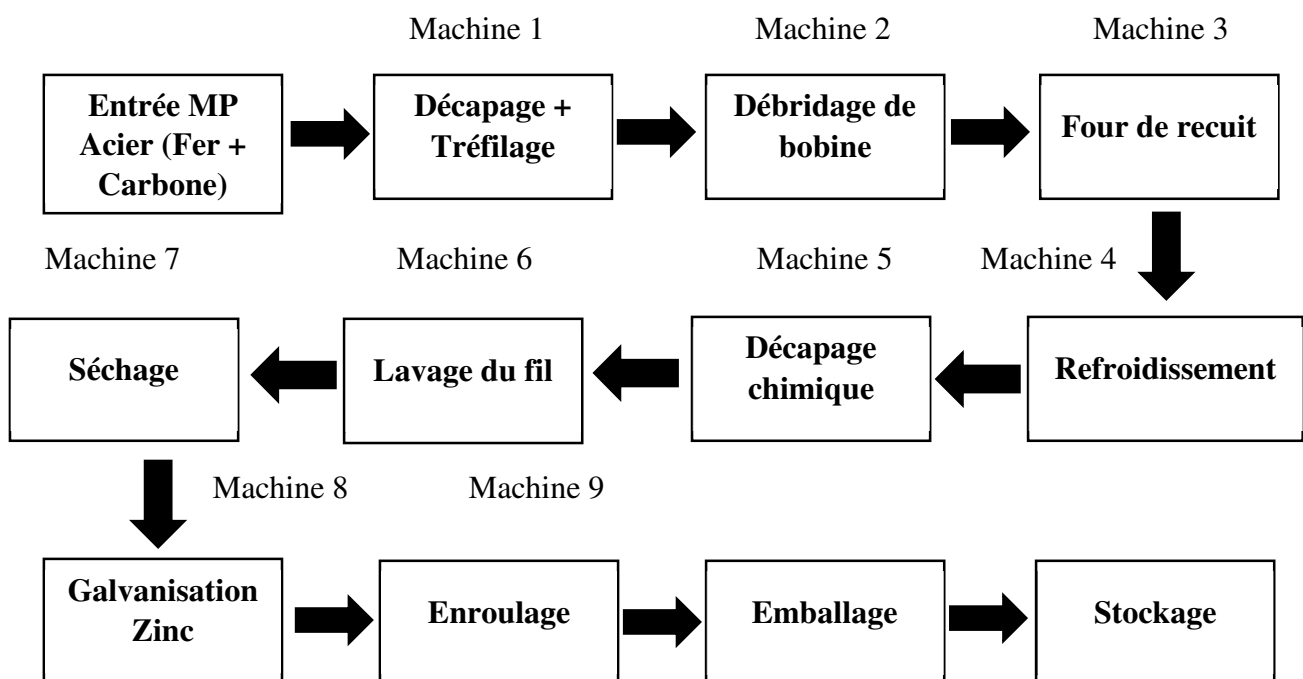
➤ La production

Elle concerne entre autre les fonctions de tréfilage, de réchauffement, revêtement, de conditionnement et de stockage.

• Processus de production

La fonction de production a pour responsabilité de produire les biens et services de bonne qualité, quantité et délais exigés par le programme commercial et dans les conditions financières de l'entreprise. Son pouvoir est de définir, mettre en œuvre et de contrôler les méthodes, les matières, la main d'œuvre et les équipements nécessaires pour assurer cette production.

Figure 17 : Etapes du processus de production



Source : informations données par l'entreprise.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Selon la typologie de **J.Woodward**, le mode de production de **RCMG** est un mode dit **‘PROCESS’**, la fabrication est plus processuelle que séquentielle, le fil galvanisé est soumis à une dizaine d'interventions successives avant d'être fini, cette transformation est entièrement automatisée et l'intervention humaine y est limitée.

Les produits résultant d'un processus unique sont réalisés de façon continue. Produits et processus sont donc totalement interdépendants et la flexibilité du système de production est moindre. Ce système de production permet d'éviter les stockages intermédiaires, c'est-à-dire lorsque l'ensemble du réseau des opérations de production peut être équilibré de manière stable. Ces conditions favorisent l'automatisation, les investissements y sont importants et le personnel est réduit dont les missions essentielles sont la conduite et la maintenance des installations.¹

Il s'agit donc d'un système rigide, très productif, dont le niveau de productivité dépend de la productivité des équipements mis en œuvre et où les coûts de main d'œuvre sont négligeables par rapport à ceux des autres facteurs de production.

Il s'agit d'une **production spécialisée** du produit de Fil Galvanisé, la spécialisation des unités de productions consiste en des choix technologiques, cette spécialisation par technologie est sans doute l'une des plus importantes, chaque machine au sein de l'atelier de production assure une fonction bien précise du processus de fabrication du fil galvanisé, des machines polyvalentes (assurant plusieurs tâches du processus) seraient certainement moins pointilleuse en terme de qualité et de productivité.

- **Le procédé de fabrication**

Le procédé de fabrication du fil galvanisé consiste –après les étapes de traitement de l'acier-, en une galvanisation par revêtement de Zinc. Il existe plusieurs types de galvanisation pour le Fil d'acier, RCMG utilise le procédé le plus fiable et le meilleur qui se fait actuellement dans cette industrie, qui est **‘La galvanisation à chaud’**.

La galvanisation à chaud des alliages ferreux est une opération de revêtement par trempé dans un bain de Zinc ou d'alliages de Zinc en fusion à température voisine de 460° C. La galvanisation à chaud est un procédé de revêtement (traitement de surface) anticorrosion traditionnel, l'un des principaux avantages

¹ TARONDEAU Jean-Claude, Produits et technologies, édition Dalloz, Paris, 1982, page 45.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

du Zinc est sa grande électronégativité par rapport à celle de l'acier : il sert ainsi à la protection électrochimique de l'acier contre la corrosion.²

Comparatif entre la galvanisation à chaud et autres procédés :

Tableau 11 : Comparaison des techniques de revêtement

Galvanisation à chaud	Autres revêtements	Peinture
<ul style="list-style-type: none"> ●Alliée à l'acier ●Très bonne adhérence ●Très longue durée de vie ●Double protection : _Ecran _Electrochimique ●Protection intégrale y compris corps creux, tubes... ●Excellente résistance aux chocs ●Excellente résistance à l'abrasion ●Très facile à inspecter ●Sans entretien 	<ul style="list-style-type: none"> ●Non alliés à l'acier ●Bonne adhérence ●Durée de vie variable ●Protection uniquement écran ●Pas de protection des surfaces inaccessibles ●Bonne résistance aux chocs ●Bonne résistance à l'abrasion ●Parfois difficiles à inspecter ●Entretien parfois nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> ●Revêtement distinct ●Adhérence moyenne ●Durée de vie variable ●Protection uniquement écran ●Pas de protection des surfaces inaccessibles ●Résistance aux chocs moyenne ●Résistance à l'abrasion variable ●Assez facile à inspecter ●Entretiens périodiques

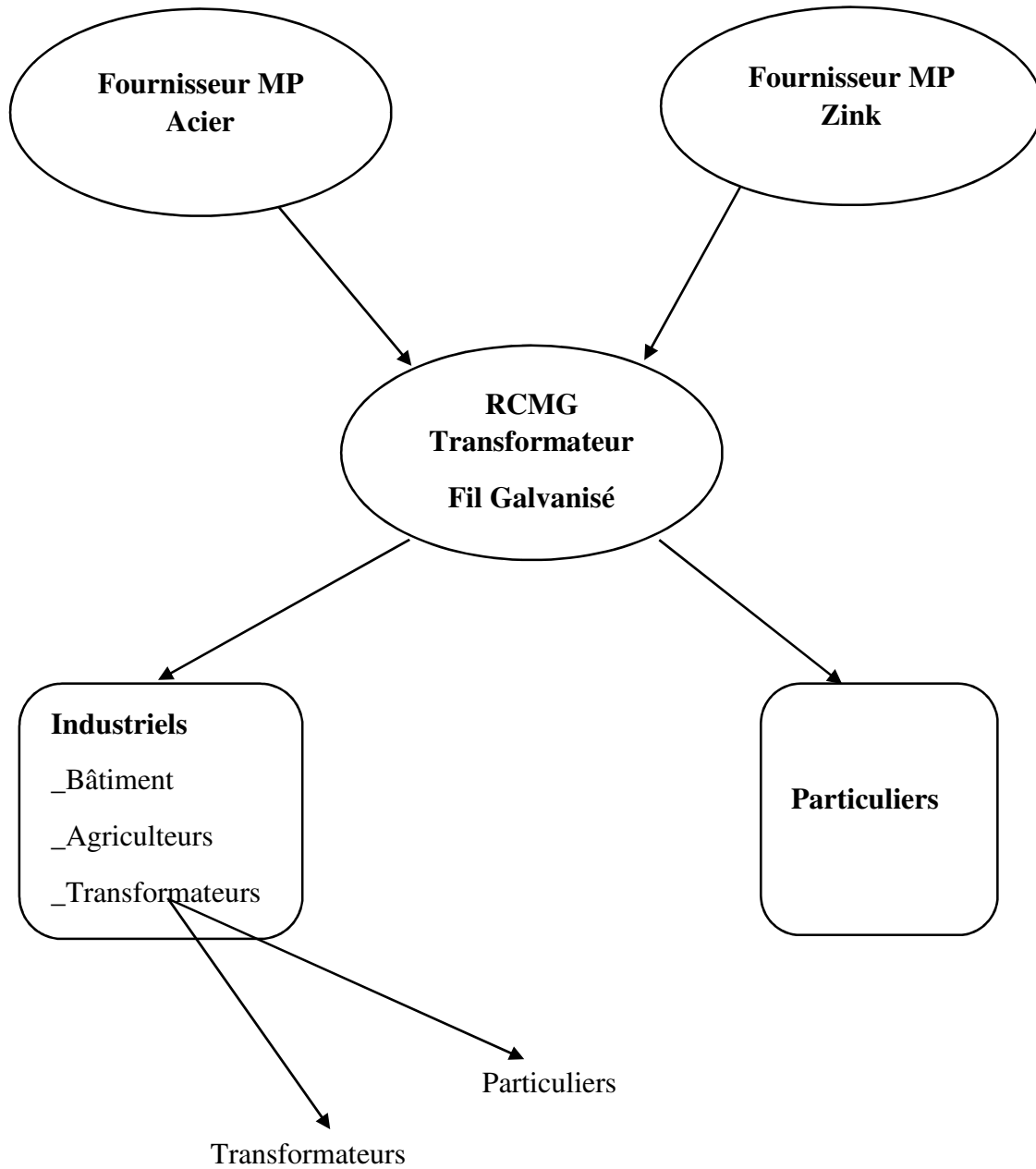
Source : Document de l'organisme Faynot (fournis par l'entreprise)

On constate que la méthode de galvanisation à chaud est le meilleur procédé parmi les techniques de galvanisation par Zinc, qui est utilisé par **SARL RCMG**. Il n'est pas dit que tous ses concurrents ont le même procédé car c'est un procédé très pointilleux en terme de respect des normes, de niveau de technologie et de compétence dans le domaine.

² Définition de FAYNOT : organisme de conformité et contrôles de qualité (voir annexe).

2. La position de RCMG dans la filière

Figure 18 : Filière de SARL RCMG



Source : Etabli par nous-mêmes.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

La **Sarl RCMG** n'est ni au début ni à la fin de la filière, elle est au centre si on limite la filière au niveau des fournisseurs d'Acier et de Zinc, intégrer l'amont de ces deux derniers maillons serait s'éloigner du contexte du fil galvanisé, et positionner l'entreprise par rapport à toute la chaîne de la filière de l'acier, ce qui n'est pas notre objet d'étude.

Or **RCMG** est transformateur, en combinant l'acier et le Zinc, elle produit le Fil galvanisé qui est fournis à d'autres transformateurs ainsi qu'à quelques utilisateurs finaux.

Section 2 : Analyse et diagnostic stratégique de SARL RCMG

Un diagnostic stratégique externe et interne doit analyser la position concurrentielle et les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité et les forces et faiblesses qui influencent l'entreprise ainsi que ses produits dans son secteur d'activité.

Il s'appuie généralement sur le modèle des cinq (5) forces de Porter. Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui entoure le domaine d'activité concerné. C'est pour cette raison qu'elle constitue l'un des outils les plus utilisés pour un diagnostic externe et c'est pourquoi nous avons illustré cette méthode dans notre étude de cas.

1. Les cinq forces concurrentielles du produit de fil galvanisé

Toute entreprise quel que soit son activité et sa taille doit connaître ces concurrents pour y faire face, et pour cela nous allons analyser les cinq (5) forces concurrentielles du fil galvanisé.

1.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le fil galvanisé et l'acier en général font partie des matières premières de nécessité pour le bâtiment et la production de divers grillages. L'insuffisante production locale de ces deux produits, et depuis l'arrêt du complexe **El-Hadjar**, oblige l'entreprise à s'approvisionner auprès de fournisseurs privés. Le nombre de ses fournisseurs est limité. Compte tenu des faibles opportunités qui s'offrent en matière de diversification géographique des fournisseurs, ceci donne lieu à des références de prix qui ne sont pas à la faveur de l'entreprise souvent dépendante de ces fournisseurs.

L'Etat essaye de relever plusieurs défis, les données pointent du doigt une baisse de croissance dans des secteurs névralgiques pour l'industrie tel que les mines et carrières qui ont reculé de **10,2%**, les Industries de Sidérurgie, Métallique, Mécanique et Electrique qui ont aussi connu une baisse de **7,4%**. Ce qui indique que la stratégie industrielle est encore loin d'être lancée sur des projets d'envergure, sachant que la métallurgie et les Mines constituent la base de toute industrie innovante. Toute cette conjoncture économique fait que la fourniture de matériaux pour ces industries se fait rare.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Nous en recensons 2 fournisseurs d'acier d'où s'approvisionne principalement **RCMG**, l'unité de production **Tosyali à Oran** et **AQS (Algeria Quatari Steel)** à Jijel. Ce qui prouve la concentration des fournisseurs dans ce secteur en Algérie, et ces fournisseurs locaux ne vendent souvent que des quantités limitées, or RCMG travaille en grandes gammes de production l'obligeant souvent à se fournir auprès d'importateurs.

D'après les rapports de gestion de la **SARL RCMG**, nous constatons que sa dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs est extrêmement forte. L'entreprise possède cependant une sécurité et une capacité de constituer des stocks, ainsi que des conditions de paiement favorables, ce qui améliore les relations avec ses partenaires.

1.2. Le pouvoir de négociation des clients

La **SARL RCMG** est dans un contexte **B to B**, et a adopté une stratégie commerciale axée sur la non intermédiation, l'entreprise, vend sur commande, en paiement cash sur place et par crédit.

Le client (surtout le segment des transformateurs) est connaisseur du produit, exigeant l'attribut technique avant tout dans le produit, il n'accepte nul compromis sur la qualité et normes dont jouit l'entreprise **RCMG**, le positionnant d'une certaine manière dans une position de force quant à la définition du produit.

L'entreprise face à ses clients est fournisseur, clients qui sont professionnels dans leur domaine et utilisent le produit dans leur activité, d'un point de vue de conditions de commande, liées aux caractéristiques du produit, sur les quantités, la composition et la qualité le client a bien évidemment son mot à dire. Mais du point de vue de modalités de prix ou de paiement, l'entreprise est en position de force de négociation du fait qu'elle est bien positionnée sur le marché, réputée et non confrontée à une rude concurrence.

1.3. Menaces de produits de substitution

Le fil galvanisé est difficilement substituable en raison des caractéristiques techniques de ce dernier. Il est possible d'utiliser du fer renforcé à la place mais il est moins pratique et plus difficile à manipuler, ce qui fait qu'il n'y a pas de réelle menace pour ce qui est des produits susceptibles de remplacer l'offre du fil galvanisé. L'entreprise y est en situation favorable pour l'instant, même à l'échelle du marché national, il n'y a pas de substitut au Fil galvanisé.

L'entreprise **RCMG** détient un bon rapport qualité/prix qui lui permet de rester sur le terrain, de concurrencer les autres entreprises et faire face à de potentiels nouveaux fournisseurs.

1.4. Le pouvoir de l'Etat

S'agissant d'une industrie des produits industriels ayant une complexité technique, le contrôle de l'Etat est orienté notamment vers la qualité, les mesures d'hygiène et de sécurité du consommateur et des normes de production et d'exploitation

Le rôle du contrôle de qualité s'avère d'une utilité parfaitement précise par l'Etat, soucieux du bien-être de la collectivité en général. Il en est de même favorable pour une entreprise industrielle qui pourra se vanter d'avoir été certifiée auprès d'organismes étatiques, ce qui prouve sa qualité et ses conformités.

En ce qui concerne les restrictions liées à l'exploitation, l'état encourage plutôt les initiatives dans le secteur métallurgique en vue de la forte demande nationale et des blocages d'importation de ces dernières années.

1.5. Intensité concurrentielle et nouveaux entrants

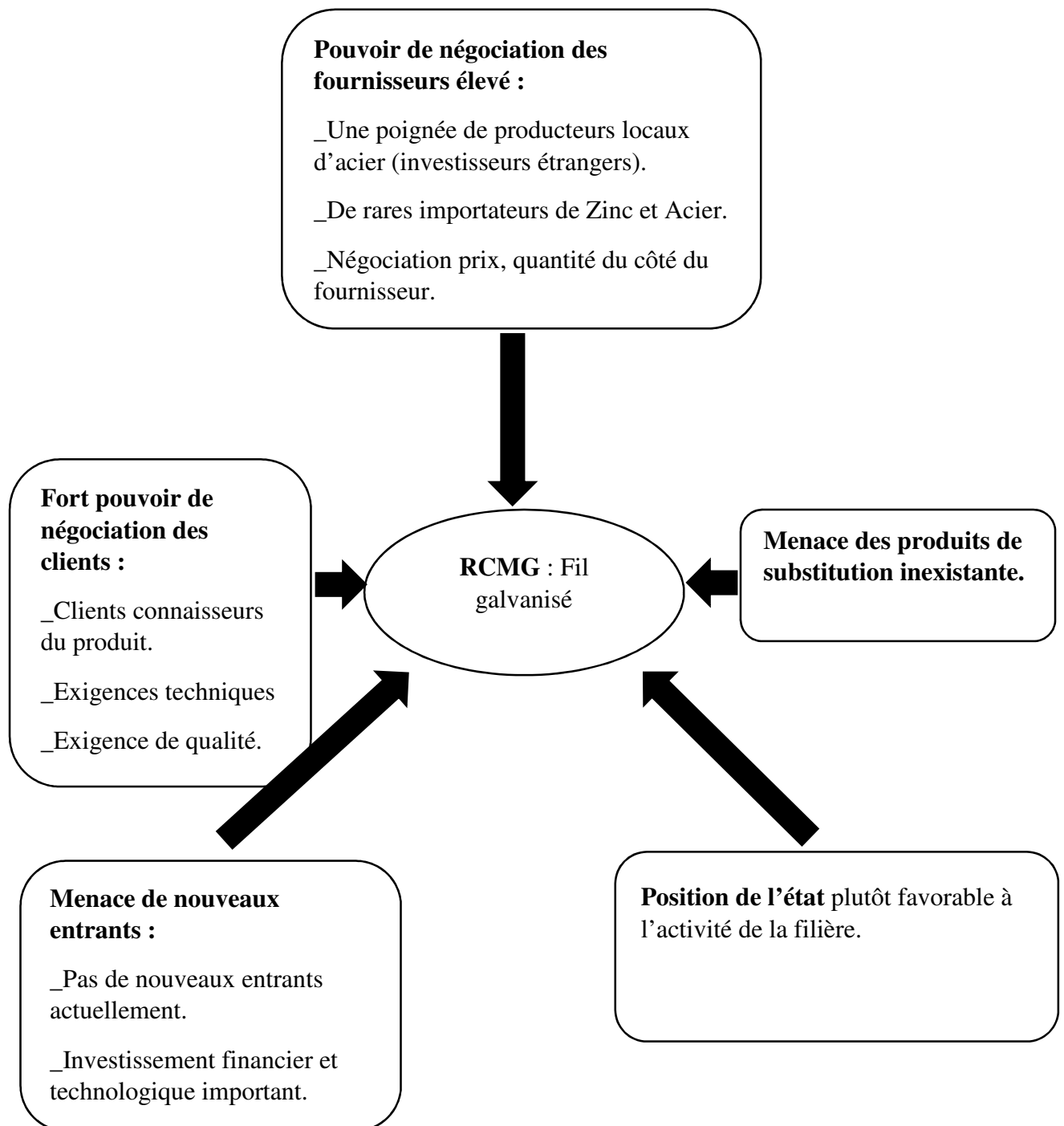
Le marché du fil galvanisé est un marché industriel, et ne déroge pas à la règle de la concentration concurrentielle, le contexte n'est pas fortement concurrentiel surtout à l'échelle régionale où l'entreprise détient le monopole, et fait face à seulement une poignée de fournisseurs à l'échelle nationale mais est mieux positionnée.

De plus, le risque que de nouveaux concurrents affluent soudainement sur le marché est très faible, c'est un marché **B to B**, il y'a concentration de l'offre et de la demande, s'insérer dans le marché galvanisé suggère une bonne connaissance du marché, de ses acteurs et également une aisance quant aux moyens financiers et technologiques.

Elle a opté pour une politique de prix raisonnable (qualité/prix), et ce pour préserver sa part de marché et un recentrage de sa gamme de produit faisant d'elle un spécialiste dans son domaine.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Figure 19 : Les cinq forces concurrentielles de SARL RCMG



Source : adapté par nous-mêmes du schéma des 5 forces de Porter avec l'aide des données recueillies.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

2. Positionnement de RCMG sur le marché du fil galvanisé

Tableau 12 : Positionnement de SARL RCMG

Critères	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Portefeuille produit		X			
Politique de gamme				X	
Volume de ventes				X	
Part de marché					X
Politique de marge			X		
Image de marque					X
Qualité des produits					X
Politique de prix				X	
Fidélité des clients					X
Qualité du réseau de distribution				X	
La force de vente		X			
Efficacité de la publicité	X				

Source : Etabli par nous même avec l'aide de responsables

On constate que le positionnement de l'entreprise sur le marché est surtout perçu pour la qualité irréprochable de leur produit et la notoriété dont l'entreprise jouit, la plaçant ainsi au sommet de ses concurrents et acquérant ainsi une clientèle fidèle au produit de l'entreprise.

Le choix du mode de distribution est en faveur du client industriel puisque l'entreprise prend en charge les opérations de livraison à son compte, c'est un point fort pour l'entreprise.

Leur politique de gamme (que nous jugerons forte pour l'instant) semble être de prime à bord efficace, du fait que l'entreprise prospère depuis quelques années, toutefois quel que soit la stratégie de gamme adoptée, nous estimons le portefeuille produit faible du fait qu'il n'y ait pas d'autres DAS et pas de produits autre que le fil galvanisé.

Enfin, l'entreprise est clairement désavantagée par rapport aux actions de communication et de force de vente, en milieu industriel le commerce en ligne et la

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

communication digitale sont dominants, la société en est pour l'instant dépourvu, cela dit des actions en ce sens comme un site internet sont en train d'être entreprises.

3. Analyse SWOT de l'entreprise

L'analyse **SWOT** de l'entreprise **RCMG** permet de détecter quelques forces et faiblesses, menaces et opportunités.

3.1. Les force et faiblesses de l'entreprise

Les forces et faiblesses de l'entreprise sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Forces et faiblesses de RCMG

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none">_Emplacement géographique favorable_Prospérité financière_Equipement de production de pointe_Qualité des produits irréprochable_Produits en normes et certifiés_Maitrise de la technologie_Personnel qualifié_Fort potentiel de développement du marché de l'acier courant_Un réseau de distribution direct efficace avec possibilité de l'étendre et le consolider_Rapport qualité/prix_Image de marque idéale_Position de monopole régionale_Bonne relation/client à long terme_La disponibilité :<ul style="list-style-type: none">→L'entreprise assure la disponibilité du produit et cela selon la demande→Le service de transport assuré par l'entreprise→La communication avec l'ensemble des clients	<ul style="list-style-type: none">_Actions promotionnelles très faibles_Manque de moyens marketing_Absence d'études de marché_Portefeuille produit limité l'exposant aux risques de marché_Absence d'actions marketing_Gamme limitée (production peu flexible)

Source : Etabli par nous-mêmes via entretien avec le directeur technique.

Les forces de l'entreprise prouvent sa situation favorable en terme de condition d'implantation, prospérité financière ainsi que sa supériorité en terme de technologie, de réputation et de qualité supérieur de ses produits.

Ces faiblesses montrent que l'entreprise a des efforts redresser la situation en vue de restructurer cette analyse et ce à plusieurs niveaux.

- **Au niveau du réseau de distribution**

Il y a lieu d'abord de développer la clientèle par la prospection de nouveaux grands comptes au-delà des entrepreneurs du bâtiment, comme plus de transformateurs du fil galvanisé.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

La recherche de nouveaux distributeurs constitue le deuxième angle d'attaque. Ceux-ci seront ciblés en fonction de leur disponibilité à livrer les nouveaux clients, notamment ceux des zones éloignées comme Oran, allégeant ainsi la charge logistique entièrement assurée par l'entreprise (activité internalisée).

- **Au niveau organisationnel**

La création d'un service « *promotion, publicité et études* » au sein de la direction commerciale, est impérative. Ce service jouera le rôle de force de vente par un travail de prospection, de démarchage de la clientèle (étude, enquêtes...) et un rôle d'animation au sein de l'entreprise pour lui insuffler une logique de fonctionnement qui tient compte des impératifs commerciaux et enjeux de la communication en **B to B**.

- **Au niveau de la communication externe**

La **SARL RCMG** doit lancer une campagne publicitaire multidirectionnelle :

- Cible multiples consommateurs finaux (revendeurs), grands comptes, transformateurs...
- Site web (en cours de création), supports multiples : panneaux, dépliants, presse écrite
- Buts multiples : développement de l'image de l'entreprise, de la marque, prospection de clients etc.

3.2. Les menaces et les opportunités de l'entreprise RCMG

Les menaces et les opportunités de l'entreprise **RCMG** sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 14 : Menaces et opportunités de SARL RCMG

Menaces	Opportunités
<p>_Dépendance vis-à-vis des fournisseurs d'acier et de Zinc qui sont concentrés et souvent des importateurs étrangers.</p> <p>_La réglementation : par exemple pour les normes d'emballage, ce qui coûte à l'entreprise des coûts liés à ces dépenses et à ses stocks.</p> <p>_La concurrence au niveau national.</p> <p>_Potentielle entrée de concurrents de produits de substitution, mettant en difficulté l'entreprise en vue de sa gamme recentrée.</p>	<p>_L'étendue du marché algérien, elle est déjà présente sur quelques territoires nationaux, reste à exploiter le reste du potentiel de marché algérien.</p> <p>_Prospérité du secteur du bâtiment en Algérie, qui en fait une demande importante pour l'entreprise.</p> <p>_Elargissement de la filière de la métallurgie en Algérie : de plus en plus de transformateurs des matériaux métalliques.</p> <p>_Augmentation de la capacité de production</p> <p>_Très bonne intégration des clients.</p> <p>_Un grand nombre de transformateurs du produit fil galvanisé.</p>

Source : Etabli par nous-mêmes via entretien avec le directeur technique

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Face à la concurrence, aux besoins actuels du consommateur industriel et pour maintenir son activité, la **SARL RCMG** se trouve contrainte :

- D'investir dans la formation du personnel producteur dans le domaine du fil galvanisé pour garder son avantage de qualité supérieure.
- Il est impératif aussi de prendre en charge le volet recherche et développement pour élargir sa gamme de produits et améliorer encore plus la qualité.
- Plus d'automatisation dans les lignes de conditionnement.
- Suivre l'évolution technologique des machines pour répondre aux exigences du marché et palier à un potentiel risque d'obsolescence.
- Plus de collaboration avec le département commercial.
- Capacités de production à mieux exploiter et productivité de travail à améliorer.
- Création d'un groupe de compétence marketing pour veiller sur les fluctuations du marché et évolution des éléments de contingence.

En plus de cette analyse, l'entreprise cherche à :

- Améliorer le système d'information interne (meilleure transmission de l'information).
- Adopter un programme de fidélisation des clients pour réprimer une éventuelle volonté de se diriger vers les concurrents.
- Et améliorer la relation Entreprise/ client.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

4. Analyse PESTEL de l'entreprise

Tableau 15 : Environnement de SARL RCMG

Economique	<ul style="list-style-type: none">●SARL RCMG entretient des relations avec des organismes financiers et organismes de l'état pour maintenir les interactions avec ses clients et fournisseur.●Toutefois la flambée des prix de la matière première de Zinc et d'Acier et les difficultés d'approvisionnements de celles-ci mettent en difficulté l'entreprise.●La crise sanitaire observée en fin 2019 a engendré des blocages d'importation de matières premières, et la suspension l'exploitation de la plupart des secteurs productifs.
Politico-légal	<ul style="list-style-type: none">●Les lois régissant l'industrie métallurgique en Algérie se voient s'assouplir, le premier fournisseur d'acier en Algérie le complexe El-Hedjer se voit relancé cette année.●L'entreprise est homologuée par divers organismes nationaux, répondant ainsi aux normes nationales et internationales garantissant la qualité, la sécurité du consommateur et du personnel.●L'imposition des entreprises industrielles privées algériennes est élevée, augmentant les coûts d'exploitation de l'entreprise.●Les perturbations politiques du début 2019 ont affecté l'activité de la firme, rendant les opérations administratives moins fluides et parfois impossibles.
Technologique	<ul style="list-style-type: none">●L'entreprise est à jour des derniers progrès techniques en terme de procédé de fabrication et de processus de traitement du fil galvanisé.●En terme d'innovation dans le produit du fil galvanisé, il n'y a actuellement pas d'avancées majeures qui mettraient l'entreprise en situation d'obsolescence, ou l'apparition de matériaux de substitution.
Social	<ul style="list-style-type: none">●Le pouvoir d'achat de la clientèle (industrielle) est suffisant pour s'assurer une pérennité à long terme.●L'essentiel de la clientèle réside hors wilaya.●Personnel compétent formé à l'utilisation des différentes machines de production.

Source : Etabli par nous-mêmes.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

- ❖ La **SARL RCMG** évolue dans un environnement qui n'est ni forcément favorable ni défavorable à son activité. Il y'a un certain équilibre entre les points forts et les mauvais côtés de la conjoncture externe.
- ❖ Son environnement n'est pas très concurrentiel pour le moment, même à l'échelle nationale, elle exerce ainsi sans pression son activité de transformation et de commercialisation du fil galvanisé.
- ❖ Son milieu social est une clientèle industrielle, certes très faiblement présente à l'échelle régionale mais d'un nombre suffisant aux autres wilayas, c'est une clientèle informée dont l'avantage recherché est avant tout la qualité et les caractéristiques techniques du produit.
- ❖ L'entreprise est à jour avec son milieu technologique où elle se renseigne sur les plus récents procédés de transformation d'acier et de revêtement de Zinc, et n'a pas de soucis à se faire quant à d'éventuels progrès susceptibles de nuire à son activité comme l'apparition de produits de substitution.
- ❖ Pour son environnement juridique, elle y est en parfaite adéquation, en se soumettant évidemment aux impositions des entreprises privées, mais aussi en s'ayant souscrites à divers organismes étatiques et privés de conformité et de certification qualité, lui procurant ainsi un atout que beaucoup de ses concurrents n'ont pas.
- ❖ Le principal problème conjoncturel pour l'entreprise réside dans son environnement économique, les divers évènements politiques et crises économiques de ces dernières années ont affectés l'industrie métallurgique en Algérie, faisant de l'Acier et le Zinc des denrées rares et de plus en plus coûteuses, altérant ainsi l'activité de l'entreprise.

5. La position de RCMG sur le marché

Une entreprise sur le marché ou qui lance une nouveauté à une innovation peut être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou spécialiste.

➤ **Le leader**

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue, comme le leader du marché. Le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé.

L'entreprise **RCMG** est de ce fait Leader dans son marché régional du fait qu'elle est le seul fournisseur, et est parmi les premiers à l'échelle nationale.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Trois solutions s'offrent au leader :

- Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs (utilisateurs).
- La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation.
- L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant.

➤ **Le Challenger**

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin. **RCMG** est challenger au niveau du marché national.

Le deuxième qui cherche à accroître sa part devient un « *Challenger* ».

➤ **Suiveur**

Si le concurrent se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

Section 3 : Analyse de la gamme de SARL RCMG

La construction d'une gamme en contexte industriel au sein de SARL RCMG s'organise en différentes étapes. Pour réaliser cette configuration, l'entreprise effectue au préalable un diagnostic interne et externe vu précédemment, une segmentation de ses activités stratégiques ainsi qu'une vérification de la concordance entre son mix marketing et le choix de la stratégie de gamme souhaitée.

1. Segmentation stratégique industrielle

Le découpage en segmentation stratégique peut s'appuyer sur des critères propres à l'entreprise et sur des critères externes.

1.1. Des critères internes

Les critères internes d'une segmentation industrielle reposent avant tout sur les capacités techniques de l'entreprise, à savoir :

- Les compétences nécessaires.
 - Fiche de fonctions (commerciale, production).
 - Plan de formation.
 - Capacités de fabrication.
- La complexité du produit.
- Les structures de coûts.
- Les types de clients et leur demande variante.

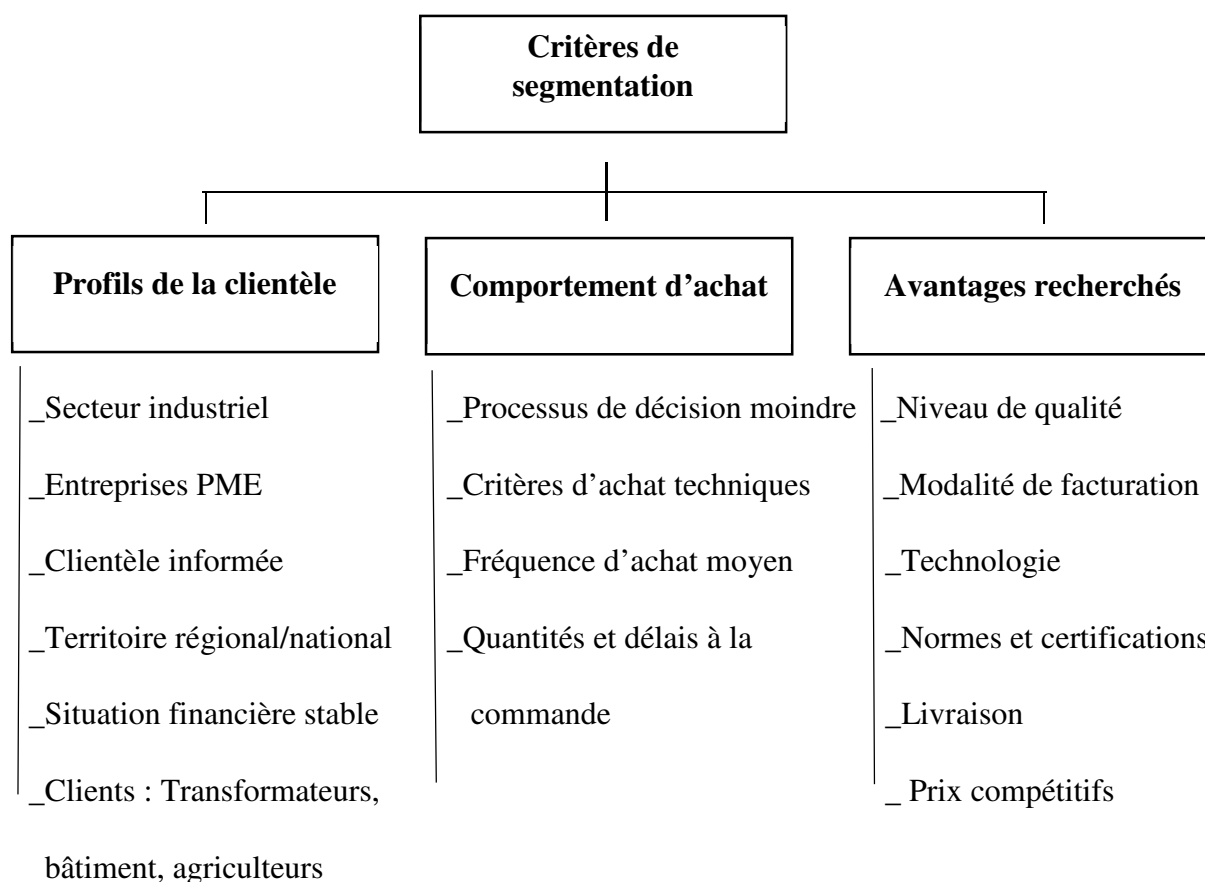
1.2. Des critères externes

Des critères externes de segmentation concernent essentiellement la conjoncture du marché et environnement externe et l'état des infrastructures (accessibilité). Comme :

- Les réseaux de distribution
- Les zones géographiques
- La concurrence
- La demande locale et régionale

1.3. Segmentation du marché de SARL RCMG

Figure 20 : Micro segmentation des clients de RCMG



Source : Fait par nous-mêmes

Une segmentation primaire du marché de **SARL RCMG** peut se faire via les trois critères de segmentation générale du marché.

- ❖ **Profil de la clientèle** : ce sont des PME ayant pour la plupart un statut d'intermédiaire dans la filière, elles sont suffisamment stables financièrement pour acheter le produit de fil galvanisé et l'intégrer dans leur activité.
- ❖ **Comportement d'achat** : L'acheteur du fil galvanisé est connaisseur, et son souci de priorité est orienté critères d'achat techniques, achète généralement par centaines de kilos (moyenne) avec une fréquence moyenne d'achat par mois.
- ❖ **L'avantage recherché** : est avant tout une priorité donnée pour le niveau de qualité du produit, le client étant un industriel aussi exige un produit certifié et de haute technologie que celui des concurrents.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

1.4. Analyse de paniers d'attributs du produit de fil galvanisé : critères de choix d'un fournisseur par les clients

Tableau 16 : Attentes des clients du produit Fil galvanisé

Macro-attributs	Sous-attributs		Mesures internes
Equipement	50%	Fiabilité Facilité d'usage Caractéristiques/Fonctions	% de demandes de réparations. Tests de performance
Service ventes	10%	Compétence Réactivité Suivi	Observations de supérieurs % de propositions à temps % d'actions de suivi
Installation	10%	Délais de livraison Absence de panne Respect des engagements	Délai moyen de commande % de rapport de réparations % de placements à temps
Entretien	5%	Absence d'ennuis Réparations rapides Bonne information	% de rapports d'entretien Rapidité des réparations % des clients informés
Facturation	25%	Précision : pas de surprise Réglé dès le premier appel Facile à comprendre	% de demande d'information % réglé au premier appel % de contestations
Total	100%	-	-

Source : Adapté par nous même à **RCMG**, de Kordupleski et al, 1993

2. Le marketing Mix de SARL RCMG

2.1. La politique Produit

2.1.1. Désignation du produit

Les principales matières premières nécessaires pour la fabrication des produits de l'entreprise **RCMG** à savoir le fil galvanisé, sont l'**Acier** et le **Zinc**.

Les fils galvanisés, pour des emplois techniques générales, ont été étudiés et mis au point pour répondre à toute les exigences de ces emplois pratiques. La gamme de production satisfait toutes les conditions requises par les phases de travail successives effectuées sur des machines automatiques.

Les matières premières soigneusement sélectionnées, telles que l'acier parfaitement homogène et le zinc électrolytique pur, les procédés technologiques de fabrication avancés et fiables et les rigoureux contrôles de qualité effectués en permanence assurent l'obtention d'un produit aux caractéristiques mécaniques et chimiques-physiques uniformes, qui est conforme aux plus strictes normes internationales et qui garantit un emploi économique.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Fiche technique du produit		
Produit	:	Fil d'acier galvanisé
Diamètre du fil	:	1.6 mm à 4.5 mm
Poids spécifique	:	70 à 120 g/mm²
Résistance mécanique	:	420 à 550 N/mm²
Résistance élastique	:	360 N/mm²
Allongement	:	16%
Poids de la bobine	:	500 à 1400 Kg
Norme de galvanisation	:	NF EN 10244 -2
Norme d'adhérence	:	ISO 7802

Source : document interne à l'entreprise

2.1.2. La qualité

Le responsable de la qualité de l'entreprise veille à offrir des produits de qualité supérieure sur tous les niveaux (emballage, goût, composition, etc.), cette qualité est l'atout principal de l'entreprise depuis sa création.

En effet, une entreprise industrielle dépend d'une demande exigeante, l'acheteur est détenteur d'information et a le souci de l'avantage recherché placé bien plus haut que dans un contexte **B to C**. L'entreprise **RCMG** ne déroge pas à la règle et fait certifier l'ensemble de son activité et produits auprès d'organismes spécialisés dans la conformité.

- **La galvanisation des fils**

La galvanisation des fils est un procédé de fabrication intermédiaire entre la galvanisation au trempé et celles de tôles. Les fils sont dits clairs (galvanisés en l'état écroui de tréfilage) ou recuits (galvanisés après recuit en ligne). Pour certains usages les fils sont retréfilés après galvanisation.

D'une façon générale, la fabrication des pièces réalisées à base de fils se fait par pliage, torsion, enroulement, ce qui impose une bonne adhérence et aptitude à la déformation du revêtement sans écaillage. La norme **NFA 91-181** donne trois classes de qualité pour les fils galvanisés :

- **Classe A : Galvanisation ordinaire** (pas d'exigence particulière en charge de zinc ou en continuité de revêtement).
- **Classe B : Galvanisation soignée** (charge minimale, continuité, adhérence).
- **Classe C : Galvanisation épaisse** (charge de zinc nettement plus forte, 2 à 3 fois par rapport à la classe B).

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Normes certifiées auprès de l'organisme Faynot

Produits	Masse de zinc (g/m ²)	Epaisseur de couche de Zinc (µm)	Normes AFNOR
Galvanisation à chaud au trempé	350 à 500	50 à 70	NFA 91-121
Tôles	Double face 100 à 600	7 à 42	NFA 36-321 NFA 36-322
Fils	30 à 290	4 à 40	NFA 91-131

Source : Document fournis par l'entreprise.

2.1.3. Contrôle et maintenance

D'après la définition de l'Afnor : « *la maintenance est l'ensemble de toutes les actions techniques, administratives et de management durant le cycle de vie d'un bien, destinés à le maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise* ».

La SARL RCMG opte pour une maintenance dite préventive, c'est-à-dire :

- Des contrôles et visites systématiques
- Des expertises, actions et remplacements effectués à la suite des contrôles.
- **Les objectifs visés par la maintenance préventive de l'entreprise RCMG**
- Améliorer la fiabilité du matériel
- Garantir la qualité des produits
- Améliorer l'ordonnancement des travaux
- Assurer la sécurité humaine
- Améliorer la gestion des stocks
- Améliorer le climat de relation humaine
- **Les niveaux de maintenance préventive de SARL RCMG**
 - **1^{er} niveau de maintenance :**

Il s'agit essentiellement de contrôles et relevés des paramètres de fonctionnement des machines :

 - Niveau d'huile moteur.
 - Niveau d'eau.
 - Indicateur de colmatage.
 - Niveau de réserve de combustible.
 - Régime du moteur.

- **2^{ème} niveau de maintenance :**

Il s'agit d'opérations de maintenance préventive qui sont régulièrement effectuées sur les équipements :

- Remplacement des différents filtres.
- Vidange de l'huile moteur.
- Analyse des liquides et graissage.
- Contrôle des batteries.

- **3^{ème} niveau de maintenance :**

Il s'agit des opérations de maintenance préventive curative, de réglages et de réparations mécaniques et électriques :

- Contrôle des sécurités des moteurs.
- Contrôle des refroidisseurs.
- Contrôle et réglage de la régulation de puissance.
- Contrôle et réglage des protections électriques.

- **4^{ème} niveau de maintenance :**

Il s'agit d'opérations importantes, complexes à l'exception de la reconstruction de l'équipement :

- Déculassage annuel (révision, rectification).
- Révision des moteurs des machines du processus.
- Révision des fourneaux.

2.1.4. Le conditionnement

Les Stocks d'en cours et produits finis de l'entreprise **RCMG** sont à l'abri des conditions climatiques. Et le plus important reste l'aménagement des produits finis et leur entreposage.

Le fil galvanisé en fin de processus, se voit enroulé sur des bobines en bois de qualité robuste, puis attaché fermement grâce à des feuillards polyester **Starstrap**, conçus spécialement pour les produits métalliques garantissant ainsi une absorption des chocs et de ce fait un risque inexistant d'endommagement de la marchandise.

Et enfin le produit est recouvert par une couche épaisse de plastique protégeant le fil de rayures occasionnelles, puis entreposé dans le hangar en attendant d'être sujet aux manœuvres logistiques et au transport.

2.2. La politique de communication

2.2.1. Communication et promotion

L'entreprise **SARL RCMG** utilise quelques outils de communication (publicité, la presse...) pour faire connaître ses produits. Il en reste du moins insuffisant, surtout pour une entreprise industrielle qui se doit d'être présente et recensée sur les moyens médias, un site internet est d'ailleurs en cours de développement pour pallier à cette lacune.

Cependant les acteurs de l'entreprise jouent un rôle de communication directe, directement à la cible en temps réel, lorsqu'il s'agit de négocier des factures, des renseignements sur les caractéristiques techniques, exigences, commandes...etc tout ceci est mis en compte et constitue :

2.2.2. Le retour de l'information

Permettant de :

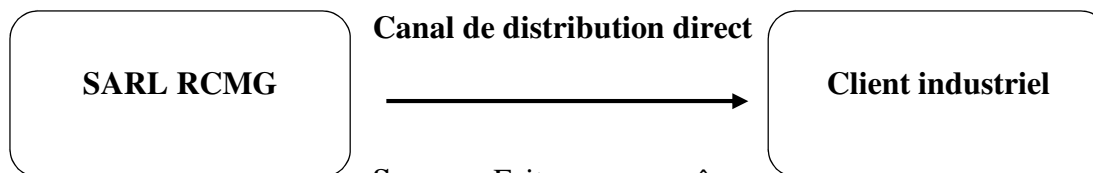
- Se renseigner plus sur la nature du client et de sa demande.
- Cibler des marchés.
- Découvrir la part du marché et mesurer les objectifs.
- Vérification que le produit a atteint l'objectif.
- Connaître le retour de satisfaction sur les ventes.

2.3. La politique de distribution

Acheminer le produit de l'unité de production vers le consommateur.

- Les moyens de transport : l'entreprise se charge elle-même de la logistique de livraison, et dispose d'une dizaine de camions qui acheminent le produit au client.
- Un choix de canal de distribution : RCMG utilise un canal de distribution direct.

Figure 21 : Réseau de distribution de SARL RCMG



2.3.1. Les objectifs de cette stratégie

- Renforcer l'image de marque.
- Ecouler rapidement la production (éviter les coûts de stock).
- Entretenir un lien étroit avec le client et le fidéliser grâce à ce service.
- Améliorer la relation fournisseur/client en garantissant le service de transport.

2.4. La politique de prix

Les prix ont aujourd'hui encore un impact considérable sur la rentabilité et les parts de marché. Surtout pour les grandes marques industrielles reconnues telles que l'entreprise **RCMG**.

L'entreprise **RCMG** décide d'offrir des prix presque identiques à ses cibles de clientèle, exception pour les commandes à grande quantité et pour les clients de longue relation, pour divers motifs :

- Accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité.
- Développer la relation client/fournisseur.
- Réguler la demande.
- Une discrimination tarifaire réservée à quelques gros clients seulement.
- Lutter contre la concurrence.

Les prix de l'entreprise **RCMG** sont des indicateurs de qualité, ses produits bénéficient d'un fort degré de notoriété grâce à un bon rapport qualité/prix, ce qui offre aux consommateurs industriels un produit de qualité avec un prix abordable.

L'entreprise **RCMG**, tout en suivant de près les prix de ses concurrents directs, adhère au principe qu'un fort bénéfice est nécessaire, tant pour la rémunération des actionnaires qui ont permis l'investissement que pour le financement des approvisionnements de plus en plus chers.

La méthode de fixation du prix est fondée sur les coûts de revient, l'entreprise calcule le prix de revient du produit, auquel elle ajoute une marge :

Une marge ouvrable = Coût de revient + marge bénéficiaire

L'entreprise, au cours de la vie de ses produits, peut modifier son prix dans les cas :

Stratégie de baisse des prix	Stratégie de hausse des prix
<ul style="list-style-type: none">• Baisse des coûts• Baisse des prix de la concurrence• Augmentation des parts de marché• Augmentation du volume des ventes	<ul style="list-style-type: none">• Hausse des coûts• Forte demande• Repositionnement d'un produit• Volonté d'une rapide rentabilité

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

L'entreprise opte souvent de réduire les prix pour une période donnée, et ce en vue de sa configuration de gamme qui permet parfois des effets d'échelle et d'apprentissage donnant ainsi nécessité d'écouler plus de ventes.

3. La stratégie de gamme de SARL RCMG

3.1. La gamme de produits

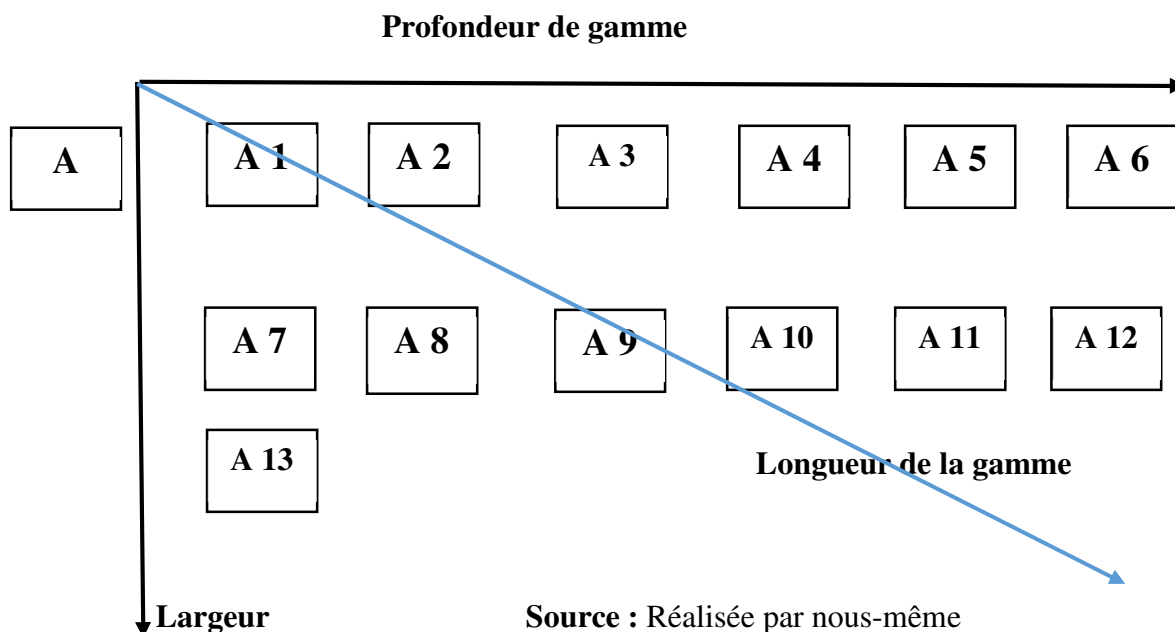
Tableau 17 : la gamme de produits

Mm Φ	Poids Kg/Km	Longueur M/Kg
A 1.6	15.50	64.2
A 1.8	19.78	50.5
A 2	24.40	41.1
A 2.2	29.47	33.8
A 2.4	35	28.6
A 2.6		
A 2.7	44.40	22.5
A 3	54.90	18.2
A 3.4	75.52	13.2
A 3.9	98.64	10.1
A 4.2		
A 4.5	124.85	8
A 4.9		

Source : Fournis par l'entreprise.

3.2. Présentation de la gamme de produits

Figure 22 : Représentation de la gamme de RCMG



Source : Réalisée par nous-même

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

3.3. Analyse de la gamme de produits

- **Largeur de la gamme :** La structure de la gamme de **RCMG** se compose d'une seule ligne de gamme, répondant à un type de besoin du marché industriel incluant le Fil galvanisé.
- **Profondeur de la gamme :** La ligne de gamme du fil galvanisé se compose de jusqu'à **14** produits de ligne. Chaque référence répond à un groupe de segments spécifique, ayant une exigence bien précise du type de produit.
- **Longueur de la gamme :** étant donné qu'il n'y a qu'une seule ligne de gamme, la profondeur et la longueur sont les mêmes, c'est-à-dire **14** références au total, la différence étant le diamètre du fil et le taux de revêtement en zinc, chaque segment ayant des caractéristiques spécifiques du produit.

3.4. Récapitulatif des ventes des produits de gamme de RCMG

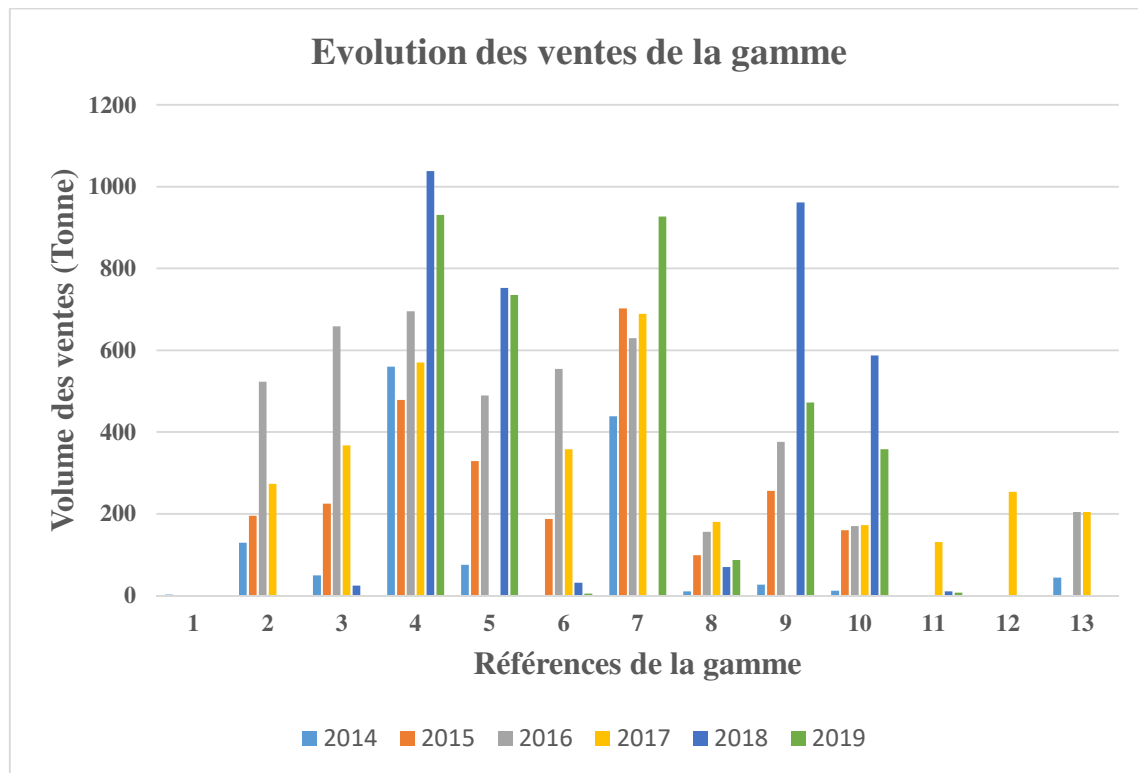
Tableau 18 : Ventes par année des produits de gamme

Désignation	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
A 1 (1.60)	2 T						2 T
A 2 (1.80)	129 T	195 T	523 T	273 T			1120 T
A 3 (2.00)	49 T	225 T	658 T	367 T	24 T		1323 T
A 4 (2.20)	560 T	478 T	695 T	570 T	1038 T	931 T	4272 T
A 5 (2.40)	75 T	329 T	489 T		752 T	735 T	2380 T
A 6 (2.60)		187 T	554 T	358 T	31 T	5 T	1135 T
A 7 (2.70)	438 T	702 T	629 T	689 T		927 T	3385 T
A 8 (3.00)	10 T	99 T	156 T	180 T	70 T	87 T	602 T
A 9 (3.40)	27 T	256 T	376 T		961 T	472 T	2092 T
A 10 (3.90)	12 T	160 T	170 T	172 T	587 T	358 T	1459 T
A 11 (4.20)				131 T	10 T	7 T	148 T
A 12 (4.50)				254 T			254 T
A 13 (4.90)	44 T		204 T	204 T			452 T
Total	1346 T	2631 T	4454 T	3198 T	3473 T	3522 T	18624

Source : Fait par nous-mêmes via les chiffres fournis par le service comptabilité.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Figure 23 : Représentation graphique des ventes de RCMG



Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

3.5. Analyse de la gamme par segments

Tableau 19 : Analyse des segments de la gamme

Profil des segments	Agriculteurs	Transformateurs	Bâtiment	Total
_Avantage principal	Rapport Q/P	Qualité	Qualité	-
_Sensibilité au prix	Moyenne	Forte	Moyenne	-
_Expertise	Modérée	Très exigeant	Connaisseur	-
_Nombre de clients	Moyen	Très élevé	Elevé	-
_Taux de Rotation client	Faible	Très souvent	Récurrent	-
_Marge par segment	Faible	Elevée	Bonne	-
_CA par segment %	4.59 %	82.29 %	13.12 %	100 %
_Volume des ventes	854 T	15325 T	2445 T	18624 T
_Ventes par %	4.59 %	82.29 %	13.12 %	100 %

Source : Adapté par nous-mêmes à partir des informations fournies sur la clientèle.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Analyse de ces segments :

La clientèle de **SARL RCMG** est répartie en **3** segments majeurs, les agriculteurs, transformateurs et les entrepreneurs du bâtiment. Leur demande varie selon l'avantage recherché de chacun.

- ❖ **Le segment de l'agriculture** comporte des clients qui recherchent avant tout un avantage de rapport Qualité/Prix, du fait que leur taux de rotation est faible, envisager une relation à long terme n'est pas primordial du fait que l'usage qu'il font du fil galvanisé n'est pas directement intégré à une production industrielle ultérieure mais est plutôt utilisé dans les vastes plantations agricoles.

Les principales références de gamme demandées par ce segment sont : **A11 – A12 – A13**.

Ils ne sont pas énormément connaisseurs du produit et de ses caractéristiques et dégagent une faible marge pour l'entreprise, du fait que leur apport en **CA** est faible, moins de **5%**.

- ❖ **Le segment des transformateurs industriels** comporte les professionnels de la fabrication de tout type de grillages et portails ayant comme principal composant le fil galvanisé. Ce segment constitue l'essentiel groupe de clients de l'entreprise dont le taux de rotation est par année est très élevé.

L'avantage recherché par ce segment est avant tout la technicité, ils sont connaisseurs du produit de fil galvanisé, et connaissent les caractéristiques techniques de ce dernier du fait qu'ils l'incorporent dans des fabrications ultérieures, ils sont réputés experts dans leur domaine.

Les références demandées par ce segment : **A4 – A5 – A6 – A7 – A8 – A9 – A10**.

Ce sont les références les plus exigeantes en terme de qualité, de taux de revêtement et de précision de tréfilage.

Ils sont aussi sensibles à la qualité qu'au prix du fait qu'ils sont des "partenaires", le relationnel avec eux dure depuis la création de l'entreprise et dure sur le long terme, leur octroyant un minimum de pouvoir de négociation pour discuter des modalités de qualité et de facturation. Le segment représente l'essentiel des revenus de l'entreprise, constituant l'essentiel du **CA** de l'entreprise, plus de **80 %** de la rentabilité.

- ❖ **Le segment du bâtiment** est le groupe de clients moyens pour l'activité de l'entreprise, certes le client y est connaisseur mais n'est pas plus exigeant que les transformateurs en terme de qualité. Les clients du secteur du bâtiment sont des acteurs qui incorporent le

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

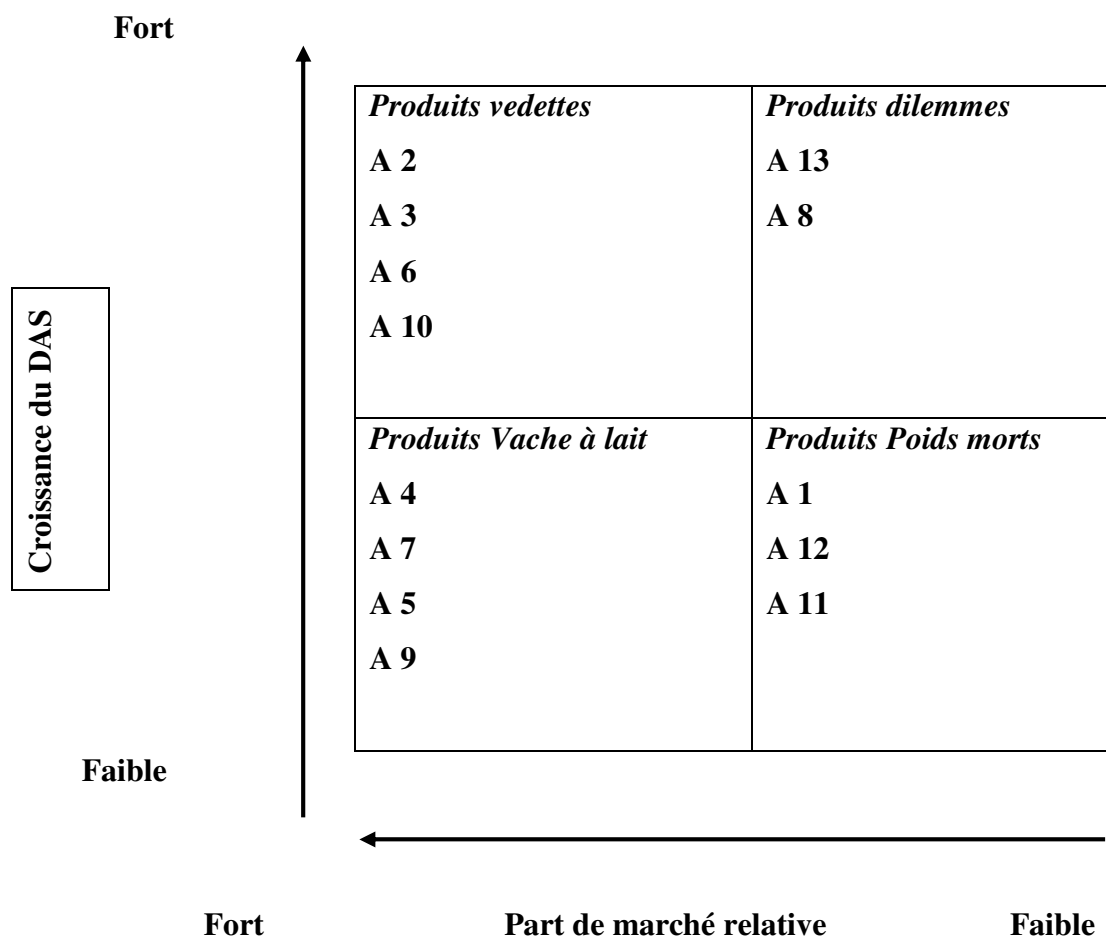
fil galvanisé dans divers projets de construction et de chantier, ils ont un taux de rotation régulier au fil des mois et constituent un bon apport pour **12 %** du CA de l'entreprise.

Les principaux produits pour ce segment : **A1 – A2 – A3**.

C'est une clientèle plutôt "**équilibrée**" pour l'entreprise, l'avantage recherché se situe entre une bonne balance entre qualité technique et modalité de facturation.

3.6. Matrice BCG

Figure 24 : Représentation de la matrice BCG pour les produits de gamme



Source : Etabli par nous-mêmes via les chiffres de vente.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Analyse de cette matrice

Bien que la construction de cette matrice ne soit pas précise, elle reflète néanmoins la condition des produits de la gamme. On constate que les références **A4 – A7 – A5 – A9** sont les produits qui se vendent le plus et qui rapportent le plus gros du **CA**. Ils constituent l'essentiel des revenus de l'entreprise.

Les références **A2 – A3 – A6 – A10** rapportent suffisamment pour être considérées comme des produits vedettes, biens qu'ils connaissent des périodes de baisse de demande, ils restent tout de mémé en croissance et permettent de financer les autres produits.

Les références **A13 – A8** sont considérés comme produits dilemmes, ils sont en constante baisse de ventes et ne rapportent pas suffisamment malgré qu'ils se vendent régulièrement, ils engendrent plus de coûts que de bénéfices qu'ils ne procurent.

Les références **A1 – A12 – A11** sont considérés comme des poids morts, les ventes y sont dérisoires par rapport aux autres références, consommateurs de ressources seulement, ne générant aucunes liquidités, l'idéal serait d'envisager une évolution de la gamme en les élaguant ou en les remplaçant.

3.7. La stratégie de gamme adoptée par RCMG

Après analyse de la gamme de **SARL RCMG**, il apparait que la stratégie de gamme choisie est **une gamme courte**, son catalogue de produits se compose d'une seule ligne de gamme pour **13** références. Ce qui en fait une **stratégie recentrée focalisée**, l'entreprise se spécialise dans une seule ligne de gamme pour un seul **DAS**. Elle possède une marque unique pour l'ensemble des produits de sa ligne de gamme.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

3.7.1. Avantages et inconvénients de cette stratégie

Tableau 20 : Propriétés de la gamme de RCMG

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">● L'entreprise concentre ses efforts et son budget sur une seule famille de produits-marché.● Forte connaissance du produit par les vendeurs et meilleure visibilité de la marque.● Problèmes de fabrication quasi inexistantes.● La gamme couvre l'essentiel du marché du fil galvanisé.● Fait bénéficier la production d'effets d'apprentissage, et lui garantit donc des coûts compétitifs.● L'administration des ventes est simple.● Gestion des stocks optimale et coûts limités.● Meilleure réponse aux attentes des consommateurs (la gamme fait de l'entreprise un spécialiste du Fil galvanisé)	<ul style="list-style-type: none">● L'offre de l'entreprise est très concentrée, les baisses de la demande du marché la mettent en difficulté.● L'entreprise reste vulnérable à une attaque de la concurrence.● Couverture du secteur (métaux, acier) limitée, la répartition des risques n'est pas possible.● Manque de souplesse face à une évolution technologique des concurrents (ou même à une entreprise ayant d'autres produits en plus du fil galvanisé).● Remplacer un produit important ou un produit peu rentable est difficile en vue des implications de l'offre (faible portefeuille produit)

Source : Fait par nous-mêmes.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

La stratégie de gamme choisie par **RCMG** présente divers avantages et inconvénients ayant un impact sur la performance et la rentabilité de l'entreprise.

- **L'avantage majeur** est que cette gamme lui offre la faveur de concentrer ses efforts (financiers, technologiques, humains) sur un seul type de produit, lui procurant ainsi un niveau d'expertise (**de spécialiste**) dans son domaine et des atouts en terme de économies d'efforts et de coûts, et surtout un niveau de qualité supérieur aux concurrents, la rendant plus compétitive dans son domaine.
- **L'inconvénient problématique** de ce choix de gamme c'est **la vulnérabilité** face à quelconque fluctuation de l'environnement externe ; une baisse de productivité, une action de la concurrence ou encore un déséquilibre dans la demande mettraient l'entreprise et le système productif en difficulté voir en suspension.

3.7.2. Niveau de couverture nationale

Tableau 21 : Taux de couverture du marché par la gamme

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux de couverture de la production nationale	15 %	20 %	25 %	28 %	35 %	40 %

Source : information fournie par l'entreprise

Le taux de couverture de la gamme de **RCMG** constitue une très grande part de marché national algérien du fil galvanisé. Son niveau de production nationale ne cesse d'augmenter de 2014 à 2019 d'une moyenne de **27.17 %** (niveau de productivité et situation par rapport aux concurrents).

La production s'accroît et l'entreprise maintient sa position de leader du marché du fil galvanisé. Nous n'avons pas les taux de couverture officiels des concurrents

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

(parts de marché) mais **RCMG** qui est connaisseur du marché estime la moyenne de ses concurrents entre **5** et **20** % de parts de marché. Sa gamme de produits est donc en meilleure position sur le marché national.

Cette grande acquisition et maintien des parts marché, **RCMG** le doit essentiellement aux propriétés bénéfiques de sa configuration de gamme, qui permet la couverture de tous les segments du marché du fil galvanisé en Algérie.

De plus, il y'a un effet de synergie indéniable entre la stratégie de gamme adoptée et le mode de production en vigueur, donnant un produit de qualité supérieure et une meilleure productivité que les concurrents, acquérant ainsi la majeure part des clients.

3.7.3. Paramètres de choix de cette stratégie de gamme

Le choix de la stratégie de gamme consiste à définir les produits qui seront fabriqués et commercialisés par l'entreprise, et feront l'objet de la marque de l'entreprise. Pour une entreprise industrielle il revient à définir une sorte de catalogue de produits qu'elle fabrique. Ce genre de décisions revient au préalable à définir même le **DAS** de l'entreprise, les choix le concernant ne peuvent se faire à la légère, et sont d'autant plus compliqués pour une entreprise industrielle comme **SARL RCMG**.

- **Le niveau de technologie** : la première contrainte pour une configuration de gamme de produits industrielle c'est les degrés de technologie impliqué par chaque segment. Chaque ligne de segment requiert des engins technologiques sophistiqués et différents, Pour avoir d'autre lignes de gamme, **RCMG** doit investir dans une nouvelle ligne de production. L'assortiment dépend de son taux de technologie.
- **Le produit industriel complexe** : contrairement au **B to C** où les produits ne sont pas soumis à diverses règles, le produit industriel est passé au crible au départ par plusieurs organismes de conformité et d'assurance qualité, puis le produit pour se faire sa place dans un marché industriel, doit être "approuvé" par le client industriel qui connaît les caractéristiques du produit et y est exigeant. Il est difficile de diversifier son portefeuille produit dans un contexte **B to B**.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

- **Les enjeux financiers** : Aménager un atelier et une unité de production nécessite des investissements financiers élevés pour l'achat des équipements mécaniques et électriques ainsi que les charges nécessaires à l'exploitation.
- **La clientèle hétérogène et réduite** : la clientèle industrielle en plus d'être peu nombreuse, a une demande hétérogène, rien que pour une seule ligne de gamme du fil galvanisé, **RCMG** traite avec trois segments différents, et ajuste ses produits de gamme en fonction des caractéristiques de chaque segment.

Se lancer dans un marché industriel c'est accepter de garantir une offre adaptée à chaque type de clientèle informée, voir personnalisée.

- **La spécialisation** : Sur le plan régional, il n'y avait aucun fournisseur de fil galvanisé, cette opportunité de marché a motivé **RCMG** à se lancer dans ce domaine et à vouloir de spécialiser à travers son recentrage de gamme, faisant de son produit l'un des meilleurs sur le marché national.

De plus, un mode de production spécialisé suppose un mode de production "Process" qui requiert une forte implication technologique dans les machines de fabrication.

- **La disponibilité et le coût de la matière première** : Le produit industriel en différence avec le **B to C**, suggère des matières premières coûteuses et non abondantes, plaçant ainsi l'exploitation dépendante des variations liées à la matière première. **RCMG** exploite l'acier et le Zinc déjà en difficulté sur le territoire algérien, envisager d'autres produits dans le **DAS** serait aussi s'exposer au danger de dépendance de la matière première.

Remarque : Ces paramètres de choix d'une stratégie sont des constats et déductions avancés au cours de notre stage, et peuvent être transposés à d'autres entreprises **B to B**.

4. Caractéristiques d'une gamme de produits industriels

A ce stade de notre étude cas, et notre analyse de la gamme de **SARL RCMG**, nous avons assez d'éléments pour tenter de faire ressortir les distinctions d'une gamme de produits **B to B** à une gamme **B to C** :

- Difficulté d'avoir plusieurs DAS (gammes par DAS).
- Lignes de gammes limitées (chaque ligne requiert souvent une ligne de production à elle seule, le processus de production y est différent).
- Niveau de technologie important (peut différer pour les lignes de gamme)

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

- Les effets de spécialisation se font voir (productivité, qualité...), du fait qu'il y'a rarement des gammes larges au sein des PME industrielles.
- Répartition des risques insuffisantes (manque de diversification produit, or manque de variété de l'offre).
- Le haut de gamme et bas de gamme n'ont pas vraiment lieu d'être en milieu industriel, la distinction entre niveaux de gamme se désigne plutôt par degrés de technicité et de technologie.
- La segmentation fine (il faut connaître les clients et leurs comportement d'achat).
- Les effets de spécialisation combinés aux propriétés d'une gamme recentrée, donnent :
 - Une productivité accrue
 - Maîtrise des temps de production
 - Qualité supérieure à la concurrence (surtout ceux ayant une gamme longue ou un mode de production "Masse")

5. Analyse de l'impact de la stratégie de gamme sur la performance de l'entreprise RCMG

La rentabilité d'une entreprise dépend de la production et des ventes de ses produits, la politique produit envisagée a naturellement un effet conséquent sur les résultats productifs et financiers.

Pour essayer d'approfondir notre étude de cas, nous avons calculé des éléments susceptibles de démontrer si la configuration d'une gamme a un effet positif ou négatif sur la rentabilité de l'entreprise **RCMG**.

5.1. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire est le total des ventes et représentations effectuées par l'entreprise.

Il est égal au montant (hors taxe) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité courante.

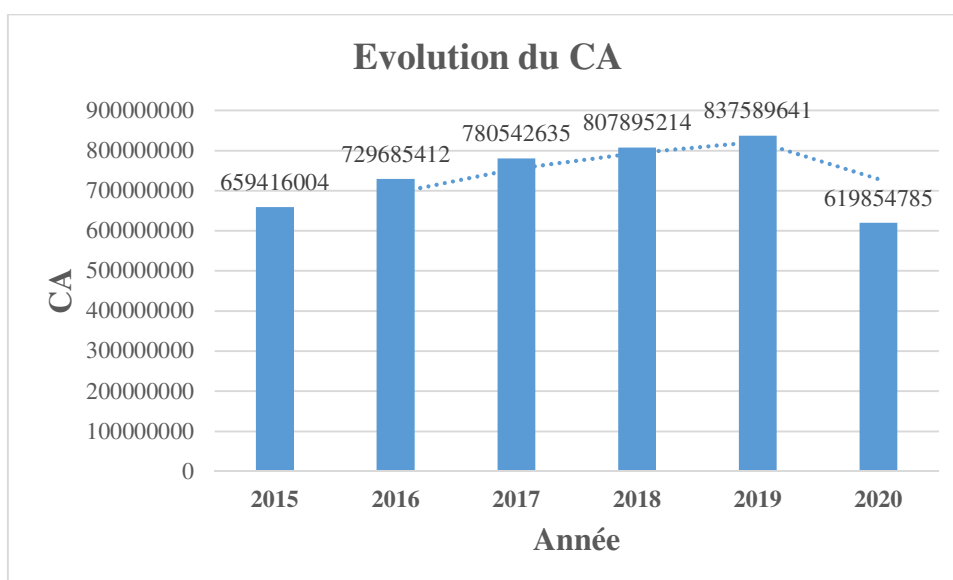
Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Tableau 22 : Taux d'évolution du CA

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA	659 416 004.00	729 658 412.00	780 542 635.00	807 895 214.00	837 589 641.00	619 854 785.00
	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Evolution du CA	-	+ 10.65 %	+ 6.97 %	+ 3.5 %	+ 3.68 %	- 26 %

Source : Fait par nous-mêmes via les chiffres fournis.

Figure 25 : Représentation graphique de l'évolution du CA



Source : Fait par nous-mêmes.

Analyse

Le chiffre d'affaire évolue positivement, la tendance tend à croître d'une moyenne de **+6.2 %** de 2015 à 2019.

Nous pouvons interpréter cette évolution positive comme le résultat d'un impact bénéfique de la configuration de gamme ayant un impact positif sur la rentabilité. En effet le **CA** signifie (**volume des ventes X le prix unitaire**), or la productivité de l'entreprise est chaque année en hausse en raison de la conséquence de la **production spécialisée** de l'entreprise et des **propriétés (avantages) de la gamme courte de RCMG**.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

De 2019 à 2020, le CA a baissé de **-26 %**, et ce, en raison de la conjoncture externe et de la conséquence de sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs d'acier, matière première qui a vu son prix d'achat quasiment doubler. L'entreprise afin de rentabiliser a dû produire encore plus pour palier à cette hausse de prix de la matière première.

5.2. Evolution de la valeur ajoutée

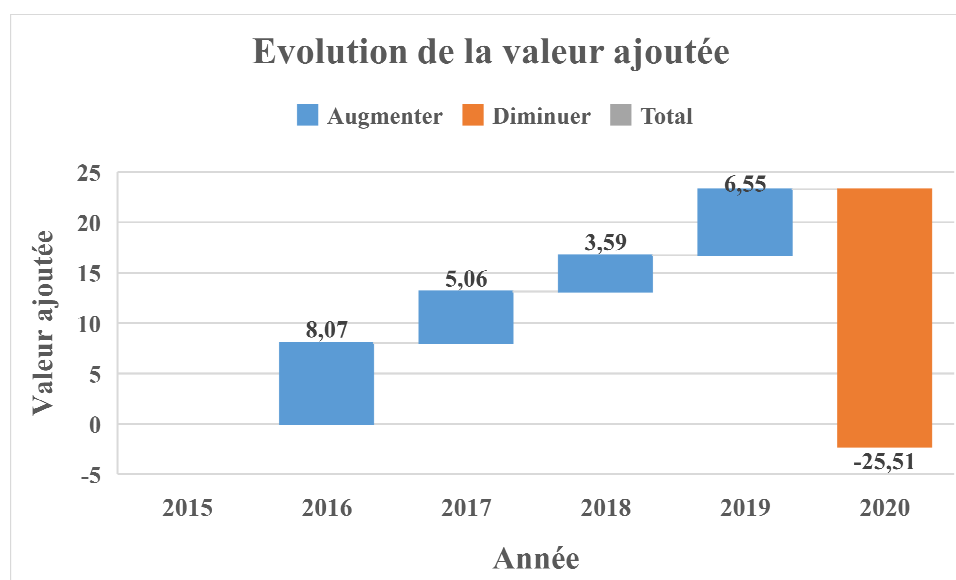
L'entreprise **RCMG** est une entreprise industrielle de production, la valeur ajoutée concerne la production de l'exercice et la consommation de l'exercice.

Tableau 23 : Taux d'évolution de la valeur ajoutée

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Valeur ajoutée	158 447 408.00	171 228 520.00	179 893 092.00	186 348 336.00	198 547 893.00	147 896 307.00
	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Evolution		+ 8.07 %	+ 5.06 %	+ 3.59 %	+ 6.55 %	- 25.51 %

Source : Fait par nous-mêmes via les montants de la valeur ajoutée fournis.

Figure 26 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée



Source : Fait par nous-mêmes.

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

Analyse

La valeur ajoutée est la soustraction de la valeur des consommations courantes à celle du CA, elle évolue positivement de **5.82 %** de 2015 à 2019, cette augmentation est principalement dû à l'augmentation du CA qui à son tour est le résultat des propriétés bénéfiques de la gamme, et grâce à la forte productivité qui a permis de compenser l'augmentation régulière des consommations intermédiaires (matières premières essentiellement).

Ce n'est qu'en 2020 que la valeur diminue assez brutalement de **-25.51%** et ce, en raison des difficultés d'approvisionnement et de la force de négociation des fournisseurs plaçant le prix de l'acier bien plus élevé que les années précédentes.

5.3. Evolution du bénéfice

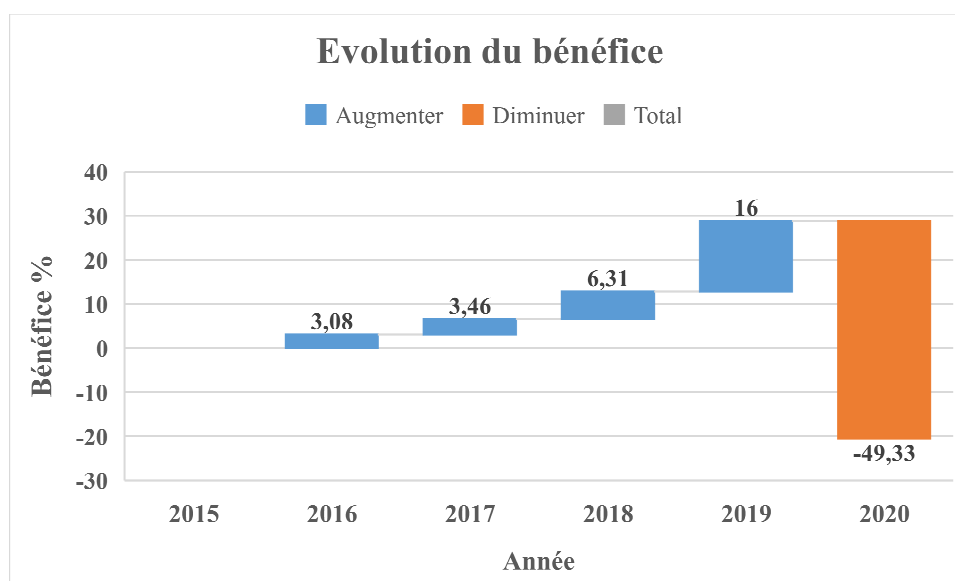
Le bénéfice est le résultat de la soustraction de la valeur des autres consommations ainsi que de l'IBS (impôt brut sur les sociétés), il représente le profit dégagé par l'entreprise après s'être acquittée des différentes charges.

Tableau 24 : Taux d'évolution du bénéfice

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bénéfice	29 626 549	30 538 674	31 596 814	33 589 739	38 954 239	19 739 582
	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Evolution		3.08 %	3.46 %	6.31 %	16 %	-49.33 %

Source : Fait par nous-mêmes via les montants de bénéfice fournis.

Figure 27 : Représentation graphique de l'évolution du bénéfice



Source : Fait par nous-mêmes

Analyse

On constate que le bénéfice de l'entreprise évolue positivement d'une moyenne de **+7.21** entre 2015 et 2019. Cette croissance est directement liée à la productivité constamment en hausse de l'entreprise permise grâce à la nature de sa gamme et de son mode de production. De plus, l'entreprise couvre l'essentiel des segments du marché du fil galvanisé et étend son offre hors wilaya encore plus chaque année.

2020, le bénéfice baisse de presque la moitié de ce qu'il était, c'est une année trouble en approvisionnement et en production, l'entreprise a été contrainte de subir mainte fois des ruptures de stocks bloquant ainsi sa production (conséquence de la non répartition des risques de la gamme), ce risque de marché a fait qu'elle n'a pas pu palier à la hausse brutale du prix de l'acier et de sa non abondance.

6. Apport de notre recherche (résultats)

Après avoir analysé les composants élémentaires de l'entreprise, sa configuration de la gamme et son processus de production, nous pouvons affirmer ce qui suit :

- **La stratégie de gamme adoptée par SARL RCMG est une stratégie de gamme courte**, (dite recentrée sur une seule ligne de gamme). Nous avons pu y voir les avantages et inconvénients de ce choix stratégique et analyser l'efficacité via son impact

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

sur la performance de l'entreprise via les calculs d'évolution du CA et des analyses de différentes données relatives à la performance et la rentabilité de l'entreprise.

1) La stratégie de gamme contribue à la construction et au maintien d'avantages concurrentiels. Et ce, via sa position de spécialiste.

La spécialisation implique un choix quant aux compétences que l'entreprise entend développer en son sein. Par la spécialisation l'entreprise entend concentrer ses efforts sur le maintien ou le développement de ce qu'elle considère comme ses compétences distinctives par rapport à la concurrence, et la stratégie de gamme envisagée pour l'entreprise permet la réalisation de ce mode de fonctionnement.

La spécialisation permet à **RCMG** d'avoir un produit au sommet de la qualité que le marché a à proposer, il s'agit clairement d'une distinction vis à vis des concurrents où leur produit est devenu de qualité supérieure.

Connaissant parfaitement la technologie de consommation (transformation) de ses clients, **RCMG** a choisi de limiter son activité à la conception et fabrication d'un type de produit susceptible de satisfaire les segments de clients.

La spécialisation constitue une tendance générale répondant à la diversité croissante des produits, il est difficile d'avoir un produit supérieur à la concurrence lorsque l'entreprise répartie ses efforts dans plusieurs DAS et dans un portefeuille produit très large.

La stratégie de gamme de **RCMG** apparaît comme un moyen d'obtenir des niveaux de **productivité et de qualité supérieure**, qui constituent des avantages compétitifs incontestables, et évite la confusion d'objectifs qui est génératrice d'inefficience.

Ce qui nous a permis de vérifier cette question :

- La performance de l'entreprise (CA et indicateurs de performance positifs).
- Analyse du mode et processus de production.
- La productivité en hausse (résultat d'une spécialisation).
- La nature de la gamme qui permet des effets de spécialisation (apprentissage, qualité améliorée, maîtrise du temps de fabrication).

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

- 2) **La stratégie de gamme permet d'acquérir et de maintenir des parts de marché,** SARL RCMG touche l'ensemble des segments du marché du fil galvanisé grâce à sa gamme courte et profonde, et grâce à ses produits de qualité supérieure faisant d'elle le leader.

Ce qui nous a permis de vérifier cette sous problématique :

- L'analyse de la gamme par rentabilité et par segments
- Les données d'activité et chiffres de ventes
- La configuration de la gamme qui couvre l'essentiel des segments du marché
- La supériorité technique et de qualité du produit de fil galvanisé (permise grâce à la spécialisation) qui rafle la majeure partie de la demande du marché à l'entreprise RCMG
- Le taux de couverture du marché national de la gamme de RCMG
- La stratégie de gamme et son impact sur la performance et la rentabilité

- 3) **La configuration d'une gamme a un impact sur la performance de RCMG et d'une entreprise industrielle en général.** Un impact en amont via les paramètres de choix d'une stratégie de gamme (vus précédemment), et un impact en aval à travers la rentabilité de la gamme conditionnée par sa nature (une gamme courte recommande une politique de production de spécialisation et inversement, une gamme longue recommande des stratégies de focalisation ou de standardisation des produits de gamme).

Ce qui nous a aidé à analyser et commenter cette sous problématique :

- Un constat en l'état des lieux de l'unité de production de RCMG
- Une confrontation des données théoriques à la situation d'une entreprise industrielle (RCMG)
- Une interprétation des divers éléments faits ressortis à travers tout le travail de recherche pratique
- Analyse du processus de production du fil galvanisé (et le confrontant aux possibilités de production permises)

Conclusion

Tout d'abord, après avoir effectué ce travail au niveau de l'entreprise SARL RCMG, nous avons pu aboutir à un certain résultat sur les forces, les faiblesses, les objectifs et aussi sur la stratégie de gamme de produit, à travers la stratégie de focalisation de la gamme offerte par l'entreprise RCMG.

L'objectif principal de RCMG est d'assurer la pérennité de son activité, c'est-à-dire un maximum de profit et une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement industriel et économique extrêmement fluctuant, et qui contrairement aux années précédentes, commence à être concurrentiel.

Ensuite, nous avons analysé les éléments qui définissent la gamme de l'entreprise, interprété les faits, et calculé les ratios de rentabilité et l'évolution du CA qui nous a permis de conclure que l'entreprise RCMG est rentable et performante en termes de la maîtrise des coûts sur le plan financier et commercial. De plus leur stratégie de gamme leur permet de couvrir l'essentiel des segments du marché du fil galvanisé, il s'agit là d'un avantage sur le **plan opérationnel**.

A travers cette stratégie de gamme de produits, l'entreprise a pu développer des avantages compétitifs, et bénéficier de nouvelles compétences en développant sa capacité de production, grâce à des effets d'apprentissage et de spécialisation, permis grâce à la nature de leur gamme, et de la profondeur de celle-ci, lui permettant de couvrir plus de segments que ses concurrents, d'avoir un produit supérieur, et une meilleure productivité que celle des concurrents, il s'agit là d'un avantage sur le **plan stratégique**.

A travers notre étude de cas nous avons pu étudier la configuration d'une gamme de produits dans un contexte B to B. Nous avons interprété les différentes dimensions pour ensuite la soumettre à quelques analyses pour prouver son efficacité tant sur un plan stratégique qu'opérationnel. Répondant ainsi aux problématiques posées antérieurement. Ainsi que d'en faire ressortir les éléments distinctifs des décisions de gamme B to B d'une gamme B to C.

Toute initiative visant à perfectionner la stratégie de gamme et ses produits est une excellente initiative et c'est considéré comme des solutions apportées par le marketing qui doit occuper une place prépondérante au sein des entreprises, surtout pour les entreprises

Chapitre 3 : Etude de la stratégie de gamme de RCMG

industrielles qui doivent intégrer l'activité marketing dans leur infrastructure et dans leur processus de prise de décision afin de s'aider à choisir les meilleures voies de développement possibles.

La complexité a été au cœur de notre travail de recherche, dans tous les aspects, que ce soit sur l'objet d'étude (produit industriel) qui répond à des paramètres industriels très stricts, sur le plan méthodologique (difficulté de mesurer précisément l'efficacité d'une gamme) ou encore pour ce qui est de la documentation problématique à collecter dans ce domaine, tant pour les informations internes que sur les informations liées aux concurrents, à la conjoncture économique ou sur l'industrie métallurgique en général.

L'entreprise RCMG dispose d'un bon potentiel humain, autrement dit, l'entreprise SARL RCMG dispose d'un corps exécutif à haute potentialité que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui pousse l'entreprise à être plus performante et plus productive par rapport aux autres.

Enfin, l'entreprise RCMG, établit comme stratégie et objectif d'offrir un produit qui respecte les hautes normes de qualité de l'industrie métallurgique et s'engage à toujours fournir un produit performant au sommet des attentes de sa clientèle industrielle.

Conclusion générale

Le marché industriel est un marché complètement différent de celui du B to C, c'est un milieu de traite très exigeant où peu de marge d'erreur est permise entre entreprises. Ces dernières sont confrontées à un certain nombre d'impératif à savoir : dominer les coûts, améliorer la qualité, réduire les délais, s'adapter aux marchés et aux besoins des clients, innover le produit, produire plus. Pour atteindre ses objectifs face à une telle complexité, l'entreprise industrielle intègre moult paramètres dans le choix de ses stratégies.

Pour cela l'entreprise doit adopter une stratégie qui s'avère être donc le principal facteur de changement et prend place dans l'entreprise comme un principe fondateur de nouveauté, de réactivité et d'adaptation aux exigences du marché.

En effet, nous avons eu à expliquer l'importance du contexte industriel et son impact sur l'entreprise, cela a été souligné dans le premier chapitre, qui a abordé les fondements théoriques du marketing B to B et l'analyse du marché industriel et ses différentes dimensions qui conditionnent l'activité de l'entreprise industrielle.

La gamme constitue un levier pour atteindre les objectifs de l'entreprise, notamment la firme industrielle où les produits sont intimement liés au mode de production, exploiter les propriétés qu'offre la gamme c'est garantir des avantages stratégiques et opérationnels.

La stratégie de gamme engage l'entreprise sur le moyen et long terme. Elle doit être anticipée, et repose sur l'acquisition et l'utilisation de savoirs-faire, de moyens financiers et techniques ainsi que sur la définition d'un assortiment cohérent.

Dans l'objectif de vérification pratique de cette stratégie de gamme de produit et son impact sur la compétitivité de l'entreprise ainsi que sa rentabilité (parts de marché), nous avons effectué une recherche documentaire et empirique au niveau de l'entreprise SARL RCMG.

Cette entreprise est spécialisée dans la production du fil galvanisé. À partir de l'année de 2013 de sa création, elle a opté pour un recentrage de sa stratégie de gamme basé uniquement sur un seul produit pour son DAS. Cette stratégie lui a valu une activité et notoriété de spécialiste dans son domaine, lui procurant divers avantages en terme de rentabilité et de maîtrise des coûts.

Faisant de l'entreprise RCMG leader dans le marché du fil galvanisé qui est en grande partie commercialisé hors wilaya de Tizi-Ouzou où le chiffre d'affaire de ces produits est le plus important des ventes de l'entreprise. Mais, elle envisage de diversifier sa gamme de produits pour attirer d'autres portefeuilles de clients et palier à des risques commerciaux relatifs à son choix de gamme. Dans ce cadre l'entreprise procédera à des investissements humains (recrutement) et matériels (unités de production, recherche et développement).

Conclusion générale

Dans notre recherche et étude pratique au niveau de l'entreprise SARL RCMG que nous avons effectué durant la période allant du mois d'Octobre 2020 au mois de Janvier 2021, nous avons, après avoir analysé les documents de l'entreprise et questionner ses dirigeants, pu avoir des réponses sur les questions posées sur notre thématique.

Premièrement, la stratégie de gamme a permis à l'entreprise d'être compétitive en construisant un avantage concurrentiel et ce, en maîtrisant ses coûts, améliorant la qualité et augmentant la productivité, rendus possibles grâce aux avantages de sa configuration de gamme, augmentant ainsi le CA durant ses années d'activité. Il s'agit de la conséquence d'un mode de production "Process" spécialisé qui ne peut être appliqué qu'à des gammes courtes comme celle de RCMG.

Deuxièmement, sa stratégie de gamme est garante de sauvegarde de parts de marché, d'une part car elle voit ses résultats financiers prospérer, d'autre part car son choix de gamme couvre l'essentiel des segments du marché du fil galvanisé contrairement à beaucoup de concurrents, à savoir le secteur de l'agriculture, du bâtiment et de la transformation du fil galvanisé. Bien que son offre ne comble pas l'ensemble de la demande nationale, elle possède bien plus de parts de marché que ses concurrents grâce à une gamme profonde.

Troisièmement, nous avons pu constater sur le terrain et par entretien avec les responsables, la complexité de construction d'une gamme dans un milieu industriel, et que le choix d'une offre de produit a un impact considérable dans un marché industriel, dans la mesure où les implications sont bien plus conséquentes que dans le B to C, et que les décisions en terme de gamme sont difficilement réversibles et engagent l'entreprise sur le long terme.

Nous affirmons également que la stratégie de gamme est une clé de la réussite pour l'entreprise industrielle, parce qu'elle protège l'entreprise contre les concurrents en raison de la fidélité des clients surtout que ces produits sont de qualité irréprochable et avec des prix raisonnables, à souligner aussi que la SARL RCMG est certifiée ISO 9001 et ISO 9002 et agréée à diverses autres normes de certification qualité.

En effet, aujourd'hui les problèmes conjoncturels dans le domaine de la production des produits en acier en Algérie, ont amené les entreprises à confronter des risques liés aux coûts de toute la chaîne d'approvisionnement, la disponibilité et les coûts de l'acier sont problématiques, c'est pour cela que la SARL RCMG doit engager toutes ses potentialités et compétences pour assurer sa continuité et son développement. L'un de ses défis majeurs est l'innovation et l'adaptation aux besoins et exigences de sa clientèle industrielle.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que les résultats de la SARL RCMG, ainsi que son développement mettent en évidence la réussite qu'a connu cette entreprise sur le marché du fil galvanisé, car :

- Les produits de la SARL RCMG bénéficient d'un fort degré de notoriété grâce à un bon rapport qualité/prix, et surtout grâce à l'excellente qualité de ses produits, ce qui offre aux clients industriels un produit de qualité à des prix abordables.
- Les produits de la SARL RCMG jouissent d'une forte image de marque en raison de leur qualité supérieure (certifiée) de point de vue de l'acier, du zinc et la technique de revêtement.

Conclusion générale

- La SARL RCMG a une bonne santé financière puisque celle-ci arrive à autofinancer son activité.

A l'issue de notre étude, nous avons constaté quelques insuffisances auxquelles nous suggérons modestement les recommandations suivantes :

- Développer un système d'information et de communication au sein de l'entreprise.
- Songer à consacrer un budget pour la communication externe, notamment le marketing digital.
- Diversifier la gamme (extension) à travers d'autres lignes de gamme afin d'anticiper d'éventuels risques de marché (comme ça a été le cas en 2020).
- Elaguer les références poids morts analysées dans la 3^{ème} section du chapitre III. La sélectivité est parfois plus importante que la productivité, mieux vaut s'épargner de références qui consomment trop de ressources.
- Amélioration de la fonction de Recherche et Développement, pour rester à la pointe de ce qui peut se faire en terme de traitement et galvanisation du fil d'acier.
- Participer à des foires et salons industriels afin de faire connaître d'avantage le fil galvanisé et exposer ses particularités techniques aux investisseurs.
- Essayer d'externaliser une partie de sa logistique externe afin d'alléger les coûts de sa distribution directe intégrée.

Les résultats auxquels nous avons abouti permettent d'avoir une autre vision de la gamme de produits, et ce dans un contexte industriel. Il est important de connaître les implications d'une stratégie de gamme, de considérer les prérequis (en amont) pour ce qui est des moyens techniques, technologiques et financiers, et de considérer l'impact (en aval), pour les avantages et inconvénients, les atouts en terme de marché et les synergies envisageables avec tel ou tel mode de production.

Une entreprise qui souhaite se lancer dans une entreprise B to B se servira de ces informations pour se situer sur le long terme, pour choisir son DAS et sa configuration de gamme. Pour une entreprise déjà présente dans un marché industriel, ces informations lui serviront de guide pour analyser son activité (services intellectuels et informationnels aux entreprises), évaluer sa performance de gamme et opérer à d'éventuelles reconfigurations si besoin.

En fin, notre étude recèle des insuffisances méthodologiques et n'a pas pu s'étendre sur des questions techniques comme par exemple prouver concrètement des effets de synergie de fabrication (coûts de production, effet d'expérience), à cause d'un temps de recherche limité et manque de quelques données sur la production et la commercialisation de l'entreprise.

Une limite à notre recherche reste aussi des comparaisons détaillées de stratégies de gamme d'autres concurrents dans le domaine afin d'en évaluer les divergences, faute d'information les concernant. Le manque d'interactions avec les clients industriels (questions directes) est également une insuffisance.

Conclusion générale

Il y'a lieu de souligner que c'est une thématique très importante au sein de notre option marketing industriel traitant avant tout du produit industriel. D'autres travaux de recherche seraient très utiles pour compléter d'avantage notre contribution et recherche dans ce volet et dans ce genre d'entreprise B to B, afin de développer d'avantage les connaissances académiques et professionnelles dans un contexte véritablement industriel.

Références bibliographiques

Ouvrages

- _ ATAMER Turgul , CALORI Roland, « Diagnostique et décision stratégique », éd Dunod Paris , 2003.
- _ BOZZO Cécile, le marketing industriel, édition Dunod Paris, France, 2007.
- _ BELLOTTI Jean, La synergie dans l'entreprise, édition Hermès Science publication, Paris, 2005.
- _ DAYAN. Armand, le marketing industriel, édition presses universités de France, 1991.
- _ DIVINE Marc, Marketing B to B, éd Vuibert, Paris, 2016.
- _ GIARD Vincent, Gestion de la production et des flux, 3^{ème} édition Economica, Paris, 2003.
- _ HOCHÉID Bernard, La métallurgie, 2^{ème} édition Que sais-je ?, Paris, 1970.
- _ HERMEL Laurent, SCOLASCH Alain, le marketing industriel, éd Economica, 1996.
- _ JOLY Bruno, « Le marketing stratégique », éd De Boeck, Bruxelles, 2009.
- _ KOTLER Philippe (et all), Marketing management, éd Pearson France ,2015, 15^{ème} éd.
- _ LANDREVIE LEVY, Mercator, éd Dunod Paris 2014, 11^{ème} éd.
- _ LAMBIN Jean- Jacques, DEMOERLOOSE Chantal, Marketing stratégique et opérationnel, éd Dunod, Paris, 2008, 7^{ème} éd.
- _ LEONARD Francis, Stratégie de marketing industriel, concepts et pratiques, édition presses
- _ LEHMANN Lawrence (et all), Strategor, Toute la stratégie de l'entreprise. 6^{ème} éd Dunod, Paris 2013.
- _ LONGATTE Jean, Marketing Industriel de la stratégie à l'opérationnel, éd Eska.
- _ MALAVAL Philippe et BENAROYA Christophe, marketing business to business, éd Pearson Paris,2005, 3^{ème} ed.
- _ MALAVAL Philip, BENAROYA Christophe, Marketing business to business, éd Pearson Paris, 2005, 5^{ème} éd.
- _ MANIAK Rémi (et all), Marketing Industriel, éd Armand Colin Paris, 2005.
- _ MAYRHOFER.U, « Marketing actualisé », 2^{ème} éd Préal , Paris, 2005.

Références bibliographiques

_ MICHEL Daniel (et all), Marketing industriel strategies et mise en oeuvre, éd Economica, Paris, 1996.

_ PORTER, Michael. Choix stratégique et concurrence. Edition Economica, 1990.

_ SAPORTA Bertrand, Marketing industriel, édition Eyrolles management, Paris, 1989.

_ TARONDEAU Jean-Claude, Produits et technologies, édition Dalloz, Paris, 1982.

polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Suisse, 1994.

_ VIOT Catherine, L'essentiel sur le marketing, éd Berti, Alger, 2006.

Ouvrage en format PDF

_Ahmed Mahiou ; « Où va l'Algérie ? », partie : La politique industrielle : état des lieux et perspectives, page 185-205.

_ SAPORTA Bertrand, La segmentation en marketing industriel- Recherche et application en Marketing, vol n°4, 1987.

Travaux de recherche universitaire

_ BELOUCHRANI Mohamed, BALHADJ ALI Lilia, Mémoire : « Essai d'analyse des pratiques marketings BtoB au sein des entreprises algériennes », Université UMMTO, Master en sciences commerciales, spécialité : Marketing et Management des entreprises, Promotion 2017.

_ BOUZID Ourdia, RAIB Mekioussa, Mémoire : « L'intégration de la démarche marketing industriel au sein des entreprises algériennes », Université UMMTO, Master en sciences commerciales, Spécialité Marketing industriel, Promotion 2019.

_ HADIM Kahina, KHALDOUN Kahina, Mémoire : « La stratégie d'extension de la gamme de produit », Université UMMTO, Master en sciences de gestion, spécialité Management stratégique des entreprises, Promotion 2017.

_ MESSAOUDENE Souad, SMATEL Sabiha, Mémoire : « L'analyse de la politique marketing produit », Université UMMTO, Master en sciences de gestion, spécialité : Management stratégique des entreprises, Promotion 2016.

Références bibliographiques

Articles de presse

_ Daniel Krajka, « Le cours du zinc va s'apprécier à moyen terme », publié le 19 octobre 2015.
<http://indices.usinenouvelle.com/metaux-non-ferreux>.

_ « Complexe El Hadjar: importation de l'acier brut pour résoudre le problème d'approvisionnement », paru le 01 novembre 2020 sur
<https://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20201101/201770.html>

_ « Sider El Hadjar doit importer la matière première pour rester en activité », journal El Watan publié le 03 novembre 2020.

_ « Tosityali d'Oran exporte 7.000 tonnes de fil machine vers la Mauritanie », journal El Watan, publié le 22 Janvier 2021.

_ Tosityali Algérie : 2,23 millions de tonnes de fer réduit en 2020, journal El Watan, publié le 27 Janvier 2021.

Rapports

_ Abdelmadjid Bouzidi, « Industrialisation et industries en Algérie », Février 2014.

_ Rapport annuel de la banque d'Algérie « Le BTPH a contribué à hauteur de 17,4% à la croissance du PIB, en 2016 », Décembre 2017.

_ Rapport DFAE : « Rapport économique Algérie », Aout 2020.

Sites internet

_ <https://www.marketing-etudiant.fr>.

_ <https://www.etudier.com>.

_ <https://www.algerie-eco.com>.

Annexes

Questionnaire

Question 01 : le nombre de clients dans votre secteur d'activité est-il :

Très petit Petit Moyen Grand Très grand

Question 02 : l'utilisation de vos produits par les clients est-elle la même :

Oui Non

Question 03 : les négociations de vente pour un nouveau client/ nouveau produit sont-elles :

Très facile Facile Difficile Très difficile

Question 04 : la décision d'achat est-elle :

Collective Individuelle

Question 05 : Avoir un nouveau fournisseur en cas de besoin est-il :

Facile Difficile

Question 06 : la connaissance des besoins des clients de vos clients est-elle importante en terme

Convaincre vos clients Financier Aucune

Question 07 : votre entreprise fait elle recourt à l'étude de ces besoins ?

Oui Non

Question 08 : comment qualifiez-vous les relations avec vos clients/ fournisseurs :

Relation partenariale Relation commerciale

Question 09 : avez-vous réalisé une étude de marché :

Oui Non

Question 10 : segmenter son marché a-t- il pour vous :

Aucune importance Faible importance Moyenne importance

Important Très important

Question 11 : Afin de segmenter un marché comptez-vous sur :

Vos connaissances du marché L'étude de marché Les deux

Question 14 : Les produits de votre entreprise sont-ils tous regroupés sous la même marque :

Oui Non

Question 16 : la commercialisation des nouveaux produits dans votre secteur est-elle :

Facile Difficile

Question 17 : vos clients sont-ils plus sensibles aux :

Prix Produit Liens entre vous

Question 18 : les caractéristiques du produit sont-elles connues de manière détaillée par votre commercial ?

Oui Non

Question 19 : Afin de faire connaître votre produit/entreprise, quel moyen utilisez-vous :

Presse Affichage Internet Relation entreprise Marketing direct

Question 20 : Avez-vous participé à des :

Salons Foires Expositions Aucune

Question 21 : Quels sont les axes de communications les plus efficaces pour votre entreprise :

Qualité produit l'image de l'entreprise Par les employés

Question 23 : votre distribution est-elle assurée par :

Vous-même Distributeur professionnel

Question 24 : l'achat répétitif est-il signifiant de fidélité :

Oui Non

Question 25 : qu'est ce qui est plus rentable :

Fidéliser ses clients Conquérir de nouveaux clients

Question 26 : Qu'est ce qui a motivé le choix de votre stratégie de gamme ?

La forte demande Les moyens financiers La technologie

Question 27 : Envisagez-vous un élargissement de la gamme ?

Oui Pas pour le moment Un autre DAS

Question 28 : La configuration de cette gamme est-elle rentable ?

Non Pas assez Oui Très

Question 29 : Votre gamme couvre-t-elle tous les segments du marché du fil galvanisé ?

Pas tous Un nombre suffisant Tous les segments

Question 30 : Le principal atout de votre stratégie de gamme

La rationalisation des coûts Une production importante

Administration des ventes simplifiée Connaissance et expertise du produit

Question 31 : Le principal inconvénient de votre stratégie de gamme

Vulnérabilité aux périodes de baisses de vente Vulnérabilité aux concurrents

Incapacité de fixer des prix par segments Difficulté à remplacer les produits

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT SARL RCMG

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SARL RCMG

- *CREATION : ACTE NOTARIÉ N° 101063 DU 28 JANVIER 2010*
- *SIEGE SOCIAL : LOCAL N°09, AFRAGH N'DAOUD, 15426 BOGHNI,
DAIRA DE BOGHNI, WILAYA DE TIZI OUZOU.*
- *LIEU D'IMPLANTATION DE L'ETABLISSEMENT DE PRODUCTION :*
*SARL RCMG, ZONE D'ACTIVITE DE BOGHNI,
COMMUNE ET DAIRA DE BOGHNI, WILAYA DE TIZI OUZOU.*
- *DATE DE MISE EN SERVICE : 16/06/2013*
- *PRODUIT FINI : FIL RECUIT ENROBÉ*
- *PRODUITS MIS EN ŒUVRE : BOBINES DE FIL DE FER*
- *STOCKAGE DES PRODUITS : A L'ABRI DES FACTEURS CLIMATIQUES*
- *INSTALLATIONS PRINCIPALES :*
 - *MACHINE TREFILAGE AVEC SOUDEUSE BOUT A BOUT ;*
 - *MACHINE GALVANISATION DU FIL D'ACIER ;*
 - *ARMOIRES ELECTRIQUES ;*
 - *EMBALLEUSE AUTOMATIQUE ;*
 - *COMPRESSEUR D'AIR ;*
 - *TRANSFORMATEUR ELECTRIQUE.*

2. ACTIVITES DE L'ENTREPRISE SARL RCMG

La nature des activités exercées :

- *ACTIVITE PRINCIPALE : La Galvanisation du fil d'acier ;*
- *ACTIVITE SECONDAIRE : Laminage, Profilage à froid et Tréfilage de l'acier ;*
- *ACTIVITE ANNEXE : Néant*

3. IMPLANTATION DE L'ENTREPRISE SARL RCMG

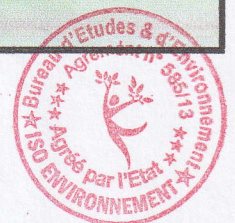
La carte N°01 représente une vue aérienne qui nous permet de visualiser le site d'implantation de l'établissement et ces accès ainsi que l'ensemble des structures le constituant. «Facultatif»



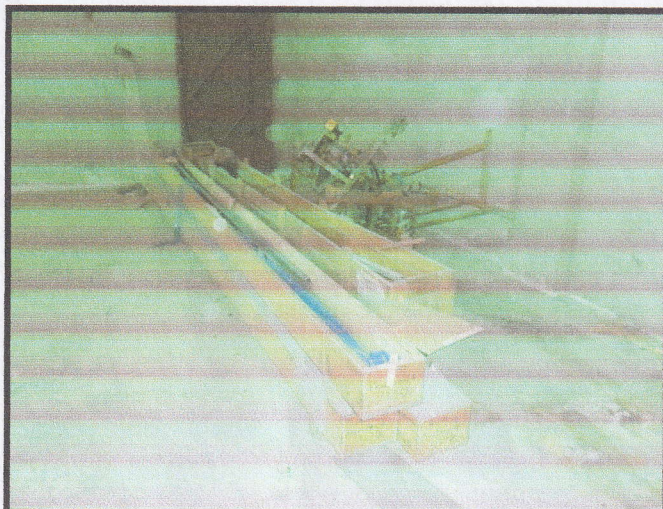
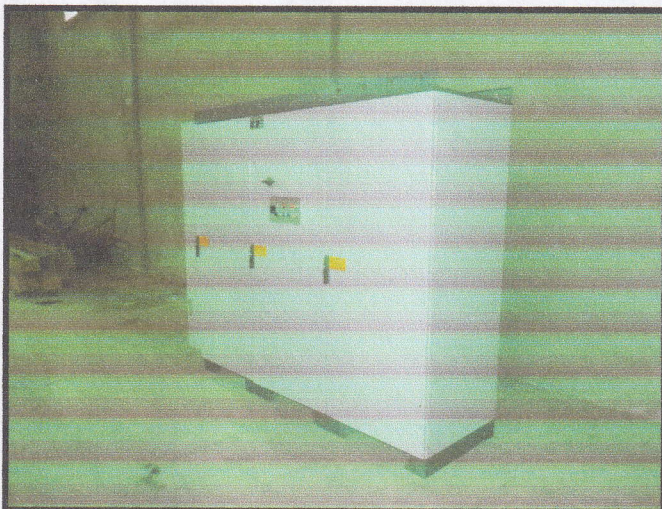
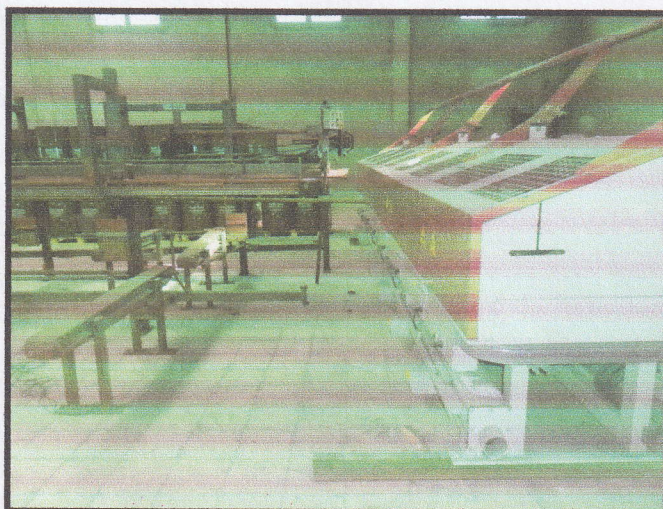
REFERENCES PHOTOGRAPHIQUES DES EQUIPEMENTS



Ces équipements sont déjà disponibles



REFERENCES PHOTOGRAPHIQUES DES EQUIPEMENTS



Ces équipements sont déjà disponibles





Sarl RCMG Transformation de l'Acier Courant
au Capital de 44. 291. 000. 00 DA

Direction technique

Fiche Technique du produit

Produit	:	Fil d'acier galvanise.
Diamètre du fil	:	1,6 mm à 4,5 mm.
Poids spécifique	:	70 à 120 g/mm².
Resistance mécanique	:	420 à 550 N/mm².
Resistance élastique	:	360 N/mm².
Allongement	:	16 %.
Poids de la bobine	:	500 à 1400 Kg.
Norme de galvanisation	:	NF EN 10244 -2.
Norme d'adhérence	:	ISO 7802.

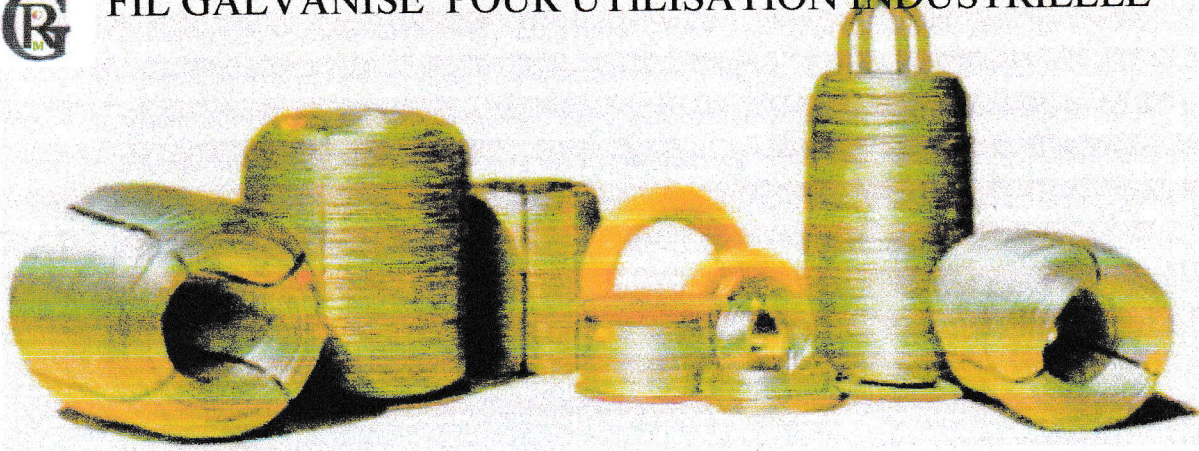
SARL RCMG
Transformation de l'Acier Courant
Siège social: Loc. n° 19F, Afragh n'Daoud
Beni-Mendes, Boghni W.T-Ouzou

Directeur technique

Siege Social: sarl RCMG Local N 19 F Afrag N'daoud Beni Mendès Boghni
Tél: 00213 (0) 26 38 41 56 Fax: 00213 (0) 26 38 41 56
E-mail: sarlrcmg@yahoo.fr



FIL GALVANISE POUR UTILISATION INDUSTRIELLE



Les fils galvanisés, pour des emplois techniques générales, ont été étudiés et mis au point pour répondre à toute les exigences de ces emplois pratiques. La gamme de production satisfait toutes les conditions requises par les phases de travail successives effectuées sur des machines automatiques.

Les matières premières, soigneusement sélectionnées, telles que l'acier parfaitement homogène et le zinc électrolytique pur, les procédés technologiques de fabrication avancées et fiables et les rigoureux contrôles de qualité effectués en permanence assurent l'obtention d'un produit aux caractéristiques mécaniques et chimiques-physiques uniforme, qui est conforme aux plus strictes normes internationales et qui garantit un emploi économique.

Système Qualité

Désignation	Norme de Revêtement	Resistance à la Traction N/mm ²	Φ mm Min-Max
Fil galvanisé en acier doux	EN 10244-2 Classe B et C	420-600	1.6 – 4.5
		600-800	

Gamme de Production

Φ mm	J.d.P	Poids KG/KM	Longueur M/KG
1.6	11	15.50	64.2
1.8	12	19.78	50.5
2	13	24.40	41.1
2.2	14	29.47	33.8
2.4	15	35	28.6
2.7	16	44.40	22.5
3	17	54.90	18.2
3.5	18	75.52	13.2
4	19	98.64	10.1
4.5	20	124.85	8

Siège Socail: sarl RCMG Local N 19 F Afrag N'daoud Beni Mendès Boghni

Tél: 00213 (0) 26 28 48 02 Fax: 00213 (0) 26 28 48 02

E-mail: sarlrcmg@yahoo.fr

Alger, 27 / 10 / 2015.

Nom client : Sarl RCMG Transformation de l'Acier Courant

Date de reception de l'échantillon : 26/10/2015.

Type d'analyse : Analyse chimique spectrometrique et Mécanique.

Nom de l'échantillon : Tréfiles Galvanisés

Date de réalisation : 27/10/2015

Résultats d'analyses

<u>Désignation</u>	<u>Analyse</u>	<u>Resultat</u>
Fil Nu Fe. N°:01. Ø: 2,20 mm	Fe	94,5%
Fil Nu Fe. N°:02. Ø : 2,40 mm	Fe	94,2%
Fil Nu Fe. N°:03. Ø : 2,70 mm	Fe	96,8%
Fil Nu Fe. N°:04. Ø : 3,40 mm	Fe	98,1%
Fil Galvanisé Zn. N°:01. Ø : 2,20 mm	Zn	90,2%
Fil Galvanisé Zn. N°:02. Ø : 2,40 mm	Zn	90,8%
Fil Galvanisé Zn. N°:03. Ø : 2,70 mm	Zn	90,1%
Fil Galvanisé Zn. N°:04. Ø : 3,40 mm	Zn	90,1%

Veillez trouver ci-joint les bulletins d'analyses chimiques.



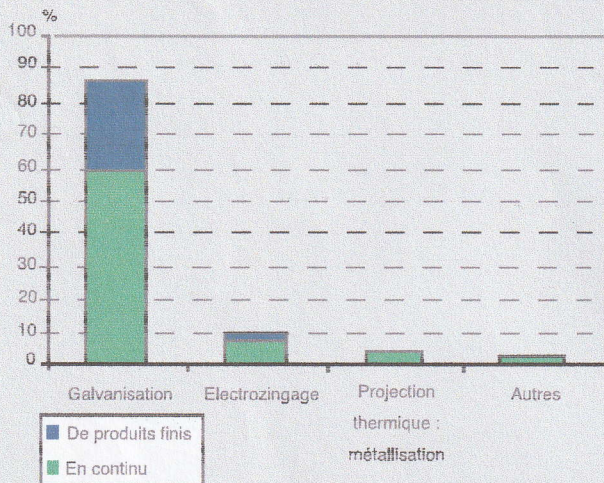
Signature et Cachet

Benaid

LE PROCÉDÉ D'APPLICATION DU ZINC LE PLUS UTILISÉ

De tous les procédés d'application du zinc employés dans le monde pour protéger les aciers, la galvanisation à chaud est le plus utilisé et consomme à elle seule 87 % du zinc.

Répartition de l'utilisation du zinc entre les différents procédés d'application

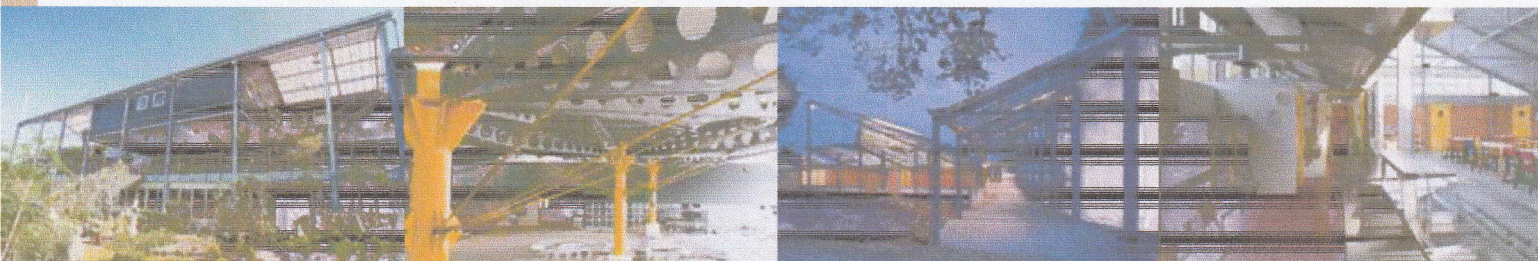


Les panneaux de carrosseries sont collés directement sur le châssis galvanisé.

La durée de vie d'une galvanisation à chaud est directement liée à l'épaisseur de zinc du revêtement. D'où l'importance de choisir le procédé d'application le mieux adapté afin de répondre aux exigences de durabilité.

PROCÉDÉS DE PROTECTION ANTICORROSION DE L'ACIER PAR LE ZINC

Procédés	Normalisation	Épaisseur du revêtement (micron)
GALVANISATION À CHAUD Immersion de l'acier dans un bain de zinc fondu (T 450°C)	• Produits finis	NF EN ISO 1461 Épaisseur courante
	• Tôles en continu	NF EN 10142 NF EN 10147 Épaisseur courante
	• Tubes en continu	NF EN 10240
	• Fils en continu	NF A 91-131
PROJECTION THERMIQUE (métallisation) Projection de zinc fondu par une flamme ou un arc électrique, à l'aide d'un pistolet, en fines gouttelettes sur la pièce à métalliser	NF EN 22063 Épaisseur courante	50 à 200 100
ZINGAGE ELECTROLYTIQUE Dépôt de zinc par électrolyse sur l'acier placé en cathode	NF EN 10152 NF EN 12329 Épaisseur courante	2,5 à 10 par face 5 à 25 10 à 15



COMPARATIF ENTRE LA GALVANISATION À CHAUD ET LES AUTRES PROTECTIONS

Galvanisation à chaud	Autres revêtements métalliques	Peinture
<ul style="list-style-type: none"> • Alliée à l'acier • Très bonne adhérence • Très longue durée de vie • Double protection : <ul style="list-style-type: none"> - écran - électrochimique (cathodique) • Protection intégrale y compris corps creux, tubes... • Excellente résistance aux chocs • Excellente résistance à l'abrasion • Très facile à inspecter • Sans entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Non alliés à l'acier • Bonne adhérence • Durée de vie variable • Protection écran uniquement • Pas de protection des surfaces inaccessibles • Bonne résistance aux chocs • Bonne résistance à l'abrasion • Parfois difficiles à inspecter • Entretien parfois nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Revêtement distinct • Adhérence moyenne • Durée de vie variable • Protection écran uniquement • Pas de protection des surfaces inaccessibles • Résistance aux chocs moyenne • Résistance à l'abrasion variable • Assez facile à inspecter • Entretien périodiques

UN PROCÉDÉ UTILISÉ PAR TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ POUR PROTÉGER DIVERSES PIÈCES

Répartition par secteurs d'activités de l'utilisation de la galvanisation à chaud de produits finis.

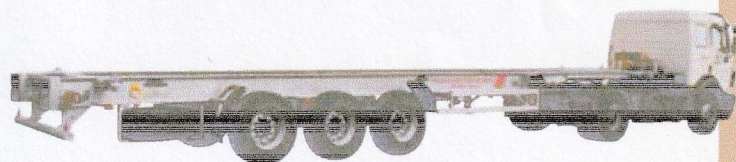


Photo : Rebergwede Gröh & Co. AG

L'industrie automobile a été parmi les premières à mesurer les conséquences de protections insuffisantes contre la corrosion. Les constructeurs ne pouvaient en effet pas proposer de garantie anticorrosion à l'automobiliste, malgré l'utilisation de

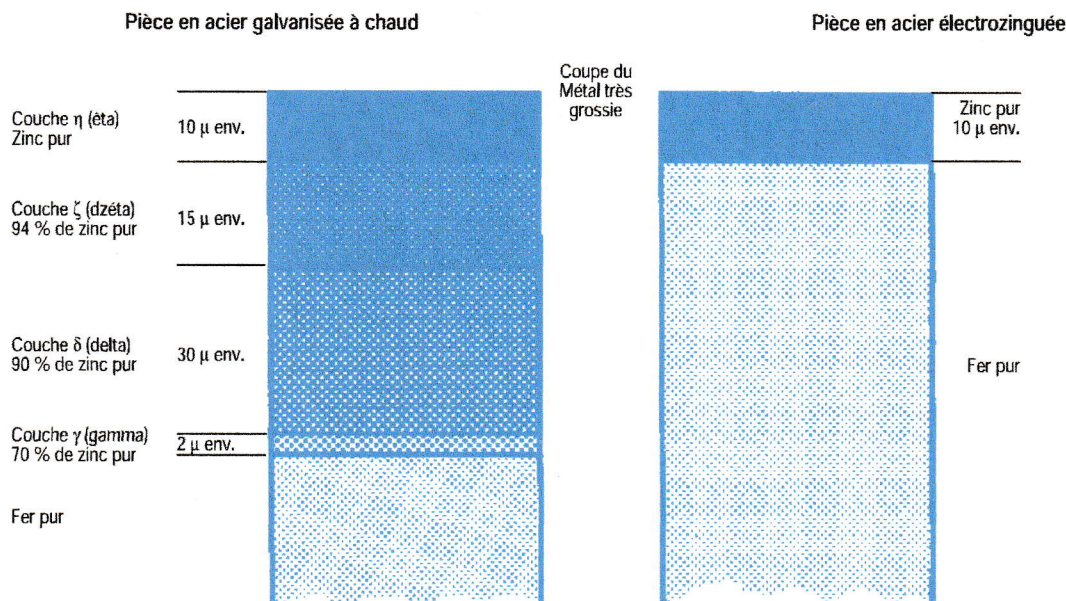
ÉTUDE TECHNIQUE/QUALITÉ

LA GALVANISATION À CHAUD

1. Introduction

La galvanisation à chaud des alliages ferreux est une opération de revêtement par trempé dans un bain de zinc ou d'alliage de zinc en fusion à une température voisine de 460° C. Elle concerne les pièces finies (par exemple : tirefonds), pour la « galvanisation à chaud au trempé », les tôles (cavaliers, plaquettes) et les fils revêtus (tiges et crochets), pour la « galvanisation à chaud en continu ».

Le mot « galvanisation » est souvent employé à tort, l'effet galvanique pouvant s'appliquer aux autres applications du zinc, (shéradisation, zingage électrolytique...). L'ambiguïté sur le mot « galvanisation » a conduit à de nombreux problèmes d'interprétation, et la norme française NFA 91-010 interdit l'emploi du mot « galvanisé » lorsqu'il s'agit de pièces électrozinguées (le terme « galvanisation à chaud » est réservé exclusivement au recouvrement par « immersion dans un bain de zinc fondu »).



La galvanisation à chaud est un procédé de revêtement (traitement de surface) anticorrosion traditionnel.

Ce traitement n'en est pas moins efficace !!

En effet, un des principaux avantages du zinc est sa grande électronégativité par rapport à celle de l'acier : il sert ainsi à la protection électrochimique de l'acier contre la corrosion.

2. Protection électrochimique par galvanisation

La corrosion est la résultante de réactions électrochimiques dues à la formation de piles locales. Il faut 4 éléments pour les former :

- un électrolyte (eau, sol...),
- deux électrodes à potentiels différents,
- une connexion électrique.

L'électrode ayant le potentiel le plus électronégatif est appelée *anode*. C'est elle qui subit les phénomènes d'oxydation (perte d'électrons) donc de corrosion.

L'électrode ayant le potentiel le moins électronégatif est la *cathode*, où se passe des phénomènes de réduction (gain d'électrons) donc de protection.

ÉTUDE TECHNIQUE/QUALITÉ

LA GALVANISATION À CHAUD

Dans le cas d'une pièce en acier galvanisée, les matériaux acier - zinc forment une pile électrochimique où l'acier est la cathode et le zinc l'anode. (Potentiel du fer = - 0,44V et potentiel du zinc = - 0,76V).

L'acier sera protégé par le zinc qui se dissoudra dans une réaction cathodique lente. L'attaque du zinc (perte d'électrons, ou oxydation $Zn \rightarrow Zn^{2+} + 2e^-$) se fera avec la formation d'oxydes, d'hydroxydes, d'hydrocarbonate, etc., sels à caractère protecteur conduisant à une cicatrisation locale de la détérioration de l'acier qui n'est pas recouvert (figure 1).

A cette protection électrochimique s'ajoute bien évidemment la protection physico-chimique (ou protection barrière) que confère une couche sur une surface (comme une peinture, métal...).

Une seule couche de peinture ne permet pas une protection électrochimique : il y aura, si la surface de revêtement n'est pas continue (ou si elle est blessée), une formation de rouille, donc soulèvement - dégradation du revêtement par la rouille (Fe_2O_3) (figure 2)

3. Influence de l'épaisseur du traitement :

La durée de protection contre la corrosion assurée par galvanisation (soit gris clair, soit gris

foncé) est approximativement proportionnelle à l'épaisseur du revêtement.

Généralement, on parle pour déterminer l'épaisseur en terme de gramme/m² (masse déposée).

4. Différentes galvanisations à chaud :

Il y a essentiellement :

- La galvanisation à chaud au trempé.

Chaque fois que l'on recherche une bonne protection contre la corrosion et que le fini des surfaces (aspect esthétique) ne requiert pas de conditions spécifiques, on peut appliquer la galvanisation à chaud au trempé. Les qualités et les caractéristiques du développement sont essentiellement fonction de la composition de l'acier, de la composition et la température du bain de zinc, de la durée d'immersion... Notons qu'une bonne galvanisation ne peut s'obtenir qu'avec une préparation de surface de l'acier adaptée. Les épaisseurs de zinc par galvanisation à chaud au trempé sont plus importantes que les autres procédés de galvanisation.

- La galvanisation en continu des tôles.

Les principales caractéristiques des revêtements de tôles galvanisées sont regroupées dans le tableau ci-après (d'après les normes NF EN 10142 et NFA 36-322).

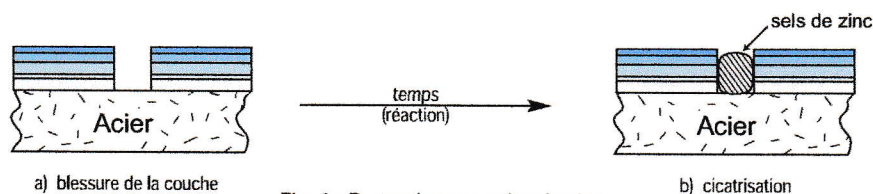


Fig. 1 : Protection par galvanisation
Phénomène de cicatrisation

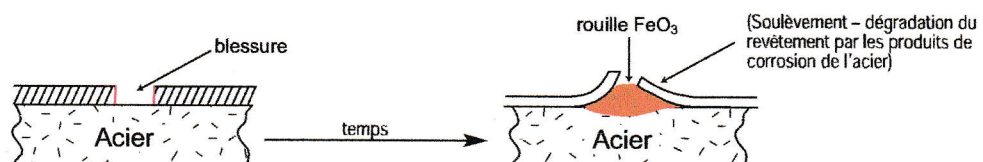


Fig. 2 : Protection barrière simple sans galvanisation
(exemple peinture)

ÉTUDE TECHNIQUE/QUALITÉ

LA GALVANISATION À CHAUD

Désignation du revêtement	g/m ² double face essai en 3 points	g/m ² double face essai en 1 point
Z 100	100 (7 µm)	85
Z 200	200 (14 µm)	170 (12 µm)
Z 225	225 (16 µm)	200 (14 µm)
Z 275	275 (19 µm)	235 (16,3 µm)
Z 350	350 (25 µm)	300 (21 µm)
Z 450	450 (31 µm)	385 (27 µm)
Z 600	600 (42 µm)	510 (35 µm)
Alliage Fer-Zinc		
ZF 100	100	85
ZF 180	180	150

Il existe également des lignes de prélaquage en continu couplées à la ligne de galvanisation, ce qui permet une protection supplémentaire (protection barrière supplémentaire), et un aspect esthétique varié (différentes couleurs).

- La galvanisation des fils.

La galvanisation des fils est un procédé de fabrication intermédiaire entre la galvanisation au trempé et celles des tôles.

Les fils sont dits clairs (galvanisés en l'état écroui de tréfilage) ou recuits (galvanisés après recuit en ligne).

Pour certains usages les fils sont retréfilés après galvanisation.

D'une façon générale, la fabrication des pièces réalisées à base de fils se fait par pliage, torsion, enroulement, ce qui impose une bonne adhérence et aptitude à la déformation du revêtement sans écaillage. La norme NFA 91-181 donne trois classes de qualité pour les fils galvanisés :

- **CLASSE A : Galvanisation ordinaire** (pas d'exigence particulière en charge de zinc ou en continuité de revêtement).
- **CLASSE B : Galvanisation soignée** (charge minimale, continuité, adhérence).
- **CLASSE C : Galvanisation épaisse** (charge de zinc nettement plus forte, 2 à 3 fois par rapport à la classe B).

5. Caractéristiques et Normes :

5.1. Normes, masse et épaisseur :

Les masses et épaisseurs sur divers produits galvanisés sont données par le tableau ci-après :

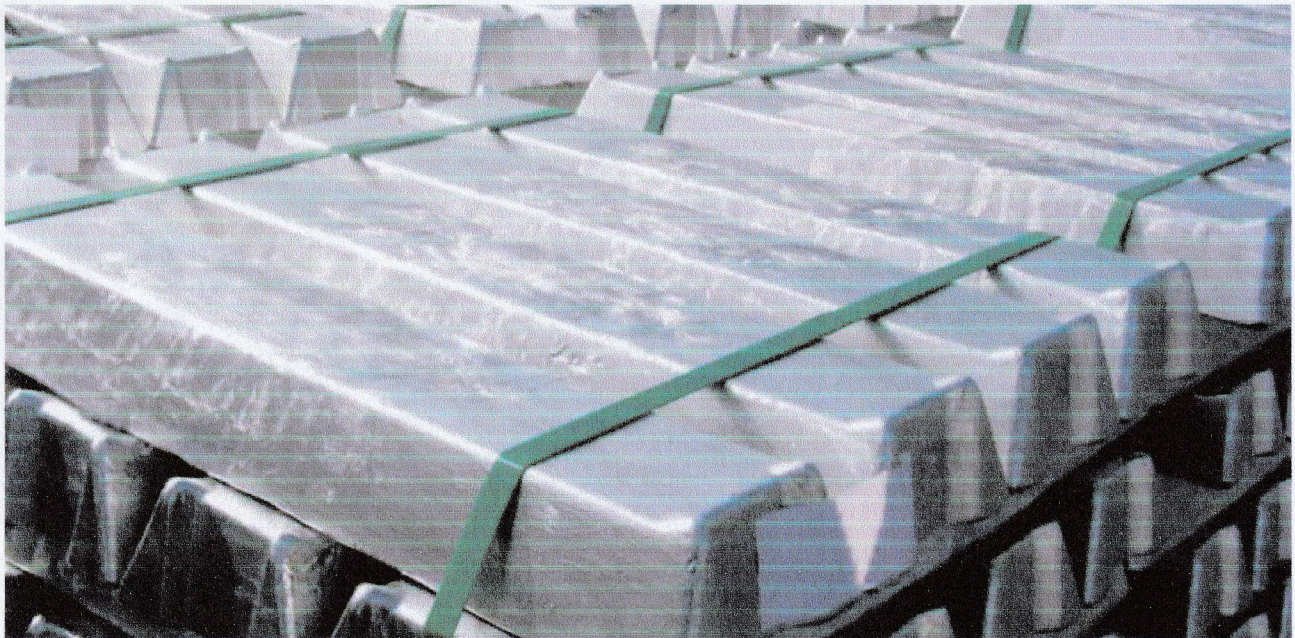
Produits	Masse de Zinc (g/m ²)	Épaisseur de couche de Zinc (µm)	Normes AFNOR
Produits manufacturés (galvanisation à chaud au trempé)	350 à 500	50 à 70	NFA 91-121
Tôles	Double face 100 à 600	7 à 42	NFA 36-321 NFA 36-322
Fils	30 à 290	4 à 40	NFA 91-131

5.2. Découpage des tôles :

Pour les tôles galvanisées dont l'épaisseur totale ne dépasse pas 3 mm, les tranches mises à nu par le découpage restent insensibles à la corrosion grâce à l'effet de protection cathodique de l'acier par le zinc.

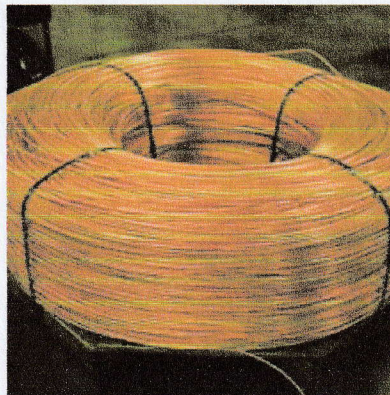
5.3. Contact avec d'autres matériaux :

- Il faut éviter un contact direct avec d'autres métaux en milieu humide plus électropositifs que le zinc (par exemple le cuivre ou l'innox), car une rapide consommation du zinc par couplage galvanique aura lieu ; (Voir tableau page suivante.)
- des incompatibilités ont été signalées entre le zinc et les éléments de type acides, alcools, lubrifiants...

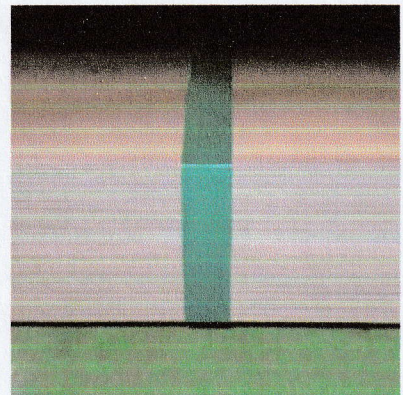


Applications du feillard polyester STARstrap™

Une résistance exceptionnelle, l'absorption des chocs et la force de fermeture sont les conditions déterminantes pour la sécurisation du transport. Parfaitement adaptés aux machines et groupes de cerclage FROMM, les feillards **STARstrap™**, **STARstrap™- plus** et **STARstrap™- ULTRA** vous assurent une protection optimale de vos produits. Une synergie dont vous êtes le premier à profiter!



Industrie des métaux précieux



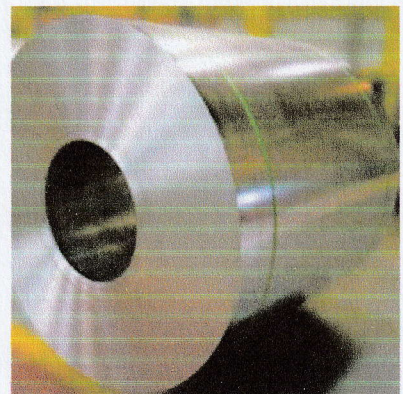
Tôles d'aluminium

Aperçu de vos avantages

- Pas d'endommagement ni de salissure de la marchandise emballée (anti-corrosion)
- Grande absorption des chocs en cas de transport fortement contraignant
- Tension toujours optimale du feillard même en cas de « rétraction » du produit transporté
- Prix coûtant diminué de 50% par rapport au feillard acier avec la perspective d'un amortissement à court terme des nouveaux équipements
- Maniabilité simple et sûre, risque de blessure insignifiant
- Les feillards de cerclage PET plus épais satisfont aux directives d'emballage légales
- Contrainte nettement diminuée sur arêtes du produit – on pourra fréquemment se passer des coins de protections onéreux.



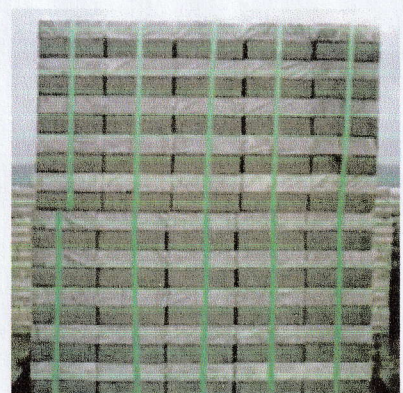
Balles de coton



Cerclage des tôles d'acier



Industrie du bois



Industrie des matériaux de construction

La qualité du feillard polyester STARstrap™

La fabrication de notre feillard de cerclage PET fait l'objet d'un contrôle de qualité permanent comprenant entre autres:

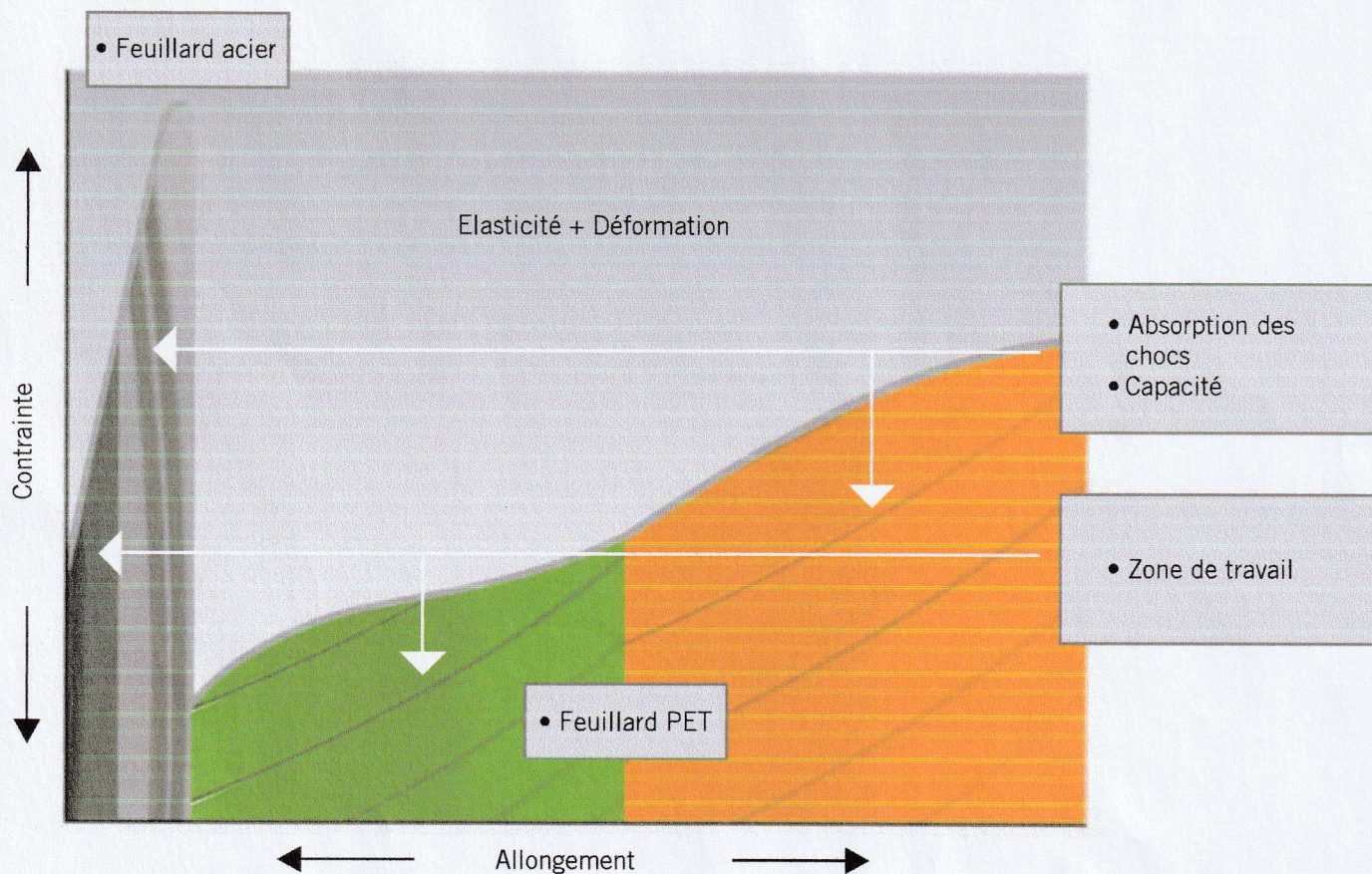
- Vérification de la matière brute
- Surveillance de la spécification en cours de production
- En fin de fabrication et avant la sortie de la marchandise: double contrôle du produit

L'assurance qualité se fait suivant des normes rigoureuses et à l'aide d'instruments de contrôle modernes et automatisés.



Le centre d'application est entièrement réservé aux tests continus sur les nouveaux produits et de meilleures spécifications, dans une démarche de satisfaction du client autour de critères toujours plus ambitieux. Un savoir-faire complet et des postes d'essai modernes sont la condition sine qua non à toute innovation en termes de produit.

Caractéristique force/allongement pour l'acier et le PET



La fabrication de notre feillard de cerclage PET fait l'objet d'un contrôle de qualité permanent comprenant entre autres:

- Vérification de la matière brute
- Surveillance de la spécification en cours de production
- En fin de fabrication et avant la sortie de la marchandise: double contrôle du produit

L'assurance qualité se fait suivant des normes rigoureuses et à l'aide d'instruments de contrôle modernes et automatisés.

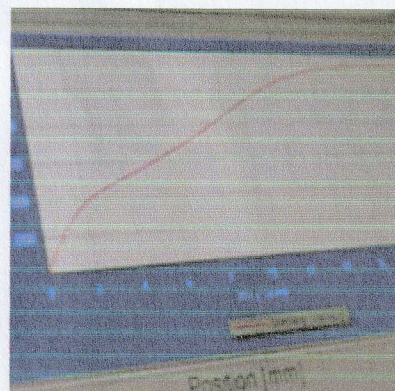
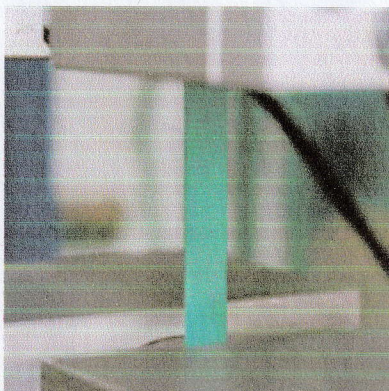


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	4
Chapitre 1 : Les caractéristiques du marché industriel.....	5
Introduction.....	5
Section 1: Conceptualisation du marketing B to B.....	6
1. Définition des concepts du marketing industriel.....	6
1.1. Définition business to business.....	6
1.2. Définition de marketing entreprise à entreprise.....	6
1.3. Le marketing professionnel.....	6
1.4. Définition de marketing d'affaires.....	6
1.5. Définition du marketing industriel.....	7
1.5.1. Définition 1.....	7
1.5.2. Définition 2.....	7
2. Contexte d'évolution du marketing B to B.....	8
3. Différence avec le marketing B to C.....	8
4. Les caractéristiques du marketing industriel.....	9
4.1. La demande dérivée.....	10
4.2. La faible taille des marchés.....	11
4.3. L'hétérogénéité de la demande.....	11
4.4. L'interdépendance des liens clients-fournisseurs.....	12
4.5. Complexité de la vente industrielle.....	12
4.6. Le cycle de vie prolongé des produits.....	13
5. La notion de filière.....	13
5.1. Définition de la filière.....	14

5.2.	Modélisation d'une filière.....	14
5.3.	Interprétation de la figure.....	15
5.4.	Intérêt de situer l'entreprise dans la filière.....	16
5.5.	La position de l'entreprise dans la filière.....	17
5.6.	La dépendance à l'égard de la demande dérivée.....	17

Section 2 : Le marché industriel.....17

1.	Définition du marché industriel.....	17
1.1.	Définition 1.....	17
1.2.	Définition 2.....	17
2.	Les types de marchés industriels.....	18
3.	L'achat organisationnel.....	20
3.1.	Caractéristiques de l'achat organisationnel.....	20
3.2.	Les contraintes de l'achat organisationnel.....	21
3.2.1.	Les contraintes induites par une demande dérivée.....	21
3.2.2.	Les contraintes légales.....	21
3.2.3.	Les contraintes techniques.....	21
4.	Le processus d'achat industriel.....	21
4.1.	Importance de la fonction achat en B to B.....	22
4.2.	Représentation des différentes étapes du processus.....	22
4.3.	Facteurs d'influence.....	23
4.3.1.	Les situations d'achat.....	23
4.3.2.	Le centre d'achat (intervenants).....	23
4.3.3.	Facteurs liés à l'entreprise.....	24
4.3.4.	Les facteurs liés au produit.....	24
4.4.	Comment choisir son fournisseur ?.....	24
4.5.	Représentation d'un centre d'achat.....	25
5.	La segmentation.....	26
5.1.	Définition.....	26
5.2.	La segmentation industrielle.....	26

5.3.	Les approches de la segmentation industrielle.....	27
5.4.	Les difficultés de la segmentation industrielle.....	27
5.5.	Les critères de segmentation.....	28
6.	Le ciblage.....	28
6.1.	Définition.....	28
6.2.	Les stratégies de ciblage.....	28
6.2.1.	Couverture globale du marché.....	28
6.2.2.	Spécialisation sélective ou multi- segments.....	29
6.2.3.	Concentration sur un seul segment.....	29
6.2.4.	Marketing personnalisé(one to one).....	29
7.	Le positionnement industriel.....	30
7.1.	Définition.....	30
7.2.	Objectifs du positionnement.....	31
7.3.	Les dimensions du positionnement industriel.....	31
7.4.	Critères d'évaluation du positionnement industriel.....	32
7.5.	La mise en œuvre du positionnement industriel.....	32
7.5.1.	Le choix du positionnement.....	32
7.5.1.1.	Les axes de différenciation.....	33
7.5.1.2.	Les mappings.....	33
7.5.1.3.	La dimension émotionnelle du positionnement.....	33
7.6.	Le positionnement stratégique de l'entreprise.....	33
7.6.1.	Analyse concurrentielle.....	33
7.6.1.1.	L'intensité concurrentielle actuelle.....	34
7.6.1.2.	La menace des nouveaux entrants.....	34
7.6.1.3.	La menace des produits de substitution.....	35
7.6.1.4.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	35
7.6.1.5.	Le pouvoir de négociation des clients.....	35
7.6.2.	La dimension stratégique du positionnement de l'entreprise.....	35
7.6.2.1.	Un besoin de structuration.....	35
7.6.2.2.	La méthode des axes.....	36

7.6.3. La dimension perceptuelle du positionnement de l'entreprise.....	37
Conclusion.....	37
Conclusion du chapitre.....	38
Chapitre 2 La stratégie de gamme en milieu B to B.....	39
Introduction du chapitre.....	39
Section 1 : Le mix marketing industriel.....	40
Introduction.....	40
1. La politique produit industriel.....	40
1.1. Présentation générale.....	40
1.2. Le produit industriel.....	41
1.2.1. Le concept de qualité.....	41
1.2.2. La fiabilité.....	42
1.2.3. Les services.....	43
1.2.4. L'assurance qualité.....	43
1.3. Le cycle de vie d'un produit industriel.....	44
1.3.1. Les phases du cycle de vie.....	44
1.3.2. Les caractéristiques de chaque phase du cycle de vie.....	46
1.3.3. Les stratégies produits adaptées au contexte du marché.....	47
1.3.4. Synthèse des actions pour chaque grande phase de la vie d'un produit.....	48
2. La politique de communication.....	49
2.1. La définition de la communication.....	49
2.2. Les trois types d'objectifs de la communication.....	50
2.3. Les principaux objectifs d'une communication.....	50
2.4. La communication dans le B to C.....	51
2.5. La communication dans le B to B.....	51
2.6. Différences entre communication B to B et communication B to C.....	52
2.6.1. La différence de l'avantage recherché.....	53
2.6.2. Différence pour ce qui est du comportement.....	53

2.6.3.	Différence pour ce qui est de la manière de communiquer.....	53
2.6.4.	Différence pour ce qui est des supports employés.....	54
2.6.5.	Différence de motif d'achat.....	54
2.6.6.	Le contenu de la communication.....	54
2.6.7.	Le nombre d'interlocuteurs.....	55
2.6.8.	Cycle d'achat plus long.....	55
2.7.	Cibles de la communication industrielle.....	55
2.8.	Les principes de la communication industrielle.....	56
3.	La politique de prix.....	57
3.1.	Définition et objectifs	57
3.2.	Objectifs d'une stratégie prix	57
3.3.	Les différentes stratégies et leurs caractéristiques.....	57
3.3.1	Stratégie d'écrémage.....	57
3.3.2.	Stratégie de pénétration.....	58
3.3.3.	Alignement sur la concurrence.....	58
3.4.	Comparatif (non exhaustif) des stratégies prix.....	59
3.5.	Caractéristiques des stratégies prix.....	59
3.6.	Mise en place d'une stratégie prix.....	60
3.6.1.	Etude marché.....	60
3.6.2.	Etude des prix pratiqués par les concurrents.....	60
3.6.3.	Voir les caractéristiques du produit crée.....	60
3.6.4.	Estimer le coût de revient.....	60
3.6.5.	Calculer le juste prix.....	61
3.7.	Paramètres de choix d'une stratégie prix.....	61
3.8.	Exemples de paramètres de fixation des prix.....	61
3.9.	La modification du prix (évolution à travers le cycle de vie).....	63
3.9.1.	Phase de lancement.....	63
3.9.2.	Phase de croissance.....	63
3.9.3.	Maturité.....	63
3.9.4.	Déclin.....	64

3.10. Les aspects spécifiques du prix en marketing industriel.....	64
3.10.1. La conception globale du produit.....	64
3.10.2. Le concept du ‘sur mesure’.....	64
3.10.3. La discrimination tarifaire.....	65
3.10.4. La fixation des prix dans les appels d’offres.....	65
4. La politique de distribution.....	65
4.1. Définition.....	65
4.2. Les fonctions de distribution.....	66
4.3. Le rôle de la distribution en B to B.....	67
4.4. Caractéristiques de la distribution B to B.....	67
4.4.1. La vente directe est plus fréquente.....	67
4.4.2. Des producteurs moins dépendants de quelques gros distributeurs.....	67
4.4.3. Importance des forces de vente (technico-commerciaux) des producteurs.....	67
4.5. Définition d’un réseau de distribution en b to b.....	67
4.5.1. Critère de Choix d’un réseau de distribution.....	68
4.5.2. Les éléments à prendre en considération dans le choix d’un système de distribution..	69
4.6. La stratégie de distribution.....	70
4.6.1. La distribution directe.....	70
4.6.2. La distribution indirecte.....	71
Section 2 : La stratégie de gamme.....	73
Introduction.....	73
1. Définition de la gamme.....	73
2. Les dimensions de la gamme.....	73
3. Analyse de la largeur de la gamme.....	74
4. Les niveaux de gamme.....	76
5. La cohérence d’une gamme.....	76
6. L’analyse des produits d’une gamme.....	77
6.1. L’analyse de la gamme par type de produit.....	77
6.2. L’analyse de la gamme par chiffre d’affaires.....	78

6.3.	L'analyse de la gamme par rentabilité.....	79
6.4.	L'analyse de la gamme par âge des produits.....	81
7.	Les stratégies de gamme.....	83
7.1.	Avantages et inconvénients.....	83
8.	Stratégies de gestion de gamme de produits (évolution de la stratégie).....	84
9.	La gestion de la gamme de produits industriels.....	85
9.1.	La définition des domaines d'activité de la firme	85
9.2.	La définition de l'assortiment	85
9.3.	La recherche de l'équilibre d'un portefeuille	86
	Conclusion.....	87
	Conclusion du chapitre.....	88

Chapitre 3 Etude de la stratégie de gamme de RCMG.....91

	Introduction.....	91
--	-------------------	----

Section 1 : Présentation de l'entreprise RCMG.....91

1.	Présentation de l'entreprise.....	91
1.1.	Historique de l'entreprise RCMG.....	91
1.2.	Activités de l'entreprise SARL RCMG.....	91
1.3.	Objectifs de l'entreprise.....	92
1.4.	Structure d'effectif de SARL RCMG.....	92
1.5.	Position géographique.....	93
1.6.	Fiche technique de la SARL RCMG.....	93
1.7.	Organigramme.....	94
2.	La position de RCMG dans la filière	98

Section 2 Analyse et diagnostic stratégique de SARL RCMG.....100

1.	Les cinq forces concurrentielles du produit de fil galvanisé.....	100
1.1.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	100
1.2.	Le pouvoir de négociation des clients.....	101

1.3.	Menaces de produits de substitution.....	101
1.4.	Le pouvoir de l'Etat.....	102
1.5.	Intensité concurrentielle et nouveaux entrants.....	102
2.	Positionnement de RCMG sur le marché du fil galvanisé.....	104
3.	Analyse SWOT de l'entreprise.....	105
3.1.	Les forces et faiblesses de l'entreprise.....	105
3.2.	Les menaces et les opportunités de l'entreprise RCMG.....	106
4.	Analyse PESTEL de l'entreprise.....	108
5.	La position de RCMG sur le marché.....	109

Section 3 Analyse de la gamme de SARL RCMG.....111

1.	Segmentation stratégique industrielle.....	111
1.1.	Des critères internes.....	111
1.2.	Des critères externes.....	111
1.3.	Segmentation du marché de SARL RCMG.....	112
1.4.	Analyse de paniers d'attributs du produit de fil galvanisé : critères de choix d'un fournisseur par les clients.....	113
2.	Le marketing Mix de SARL RCMG.....	113
2.1.	La politique Produit.....	113
2.1.1.	Désignation du produit.....	113
2.1.2.	La qualité.....	114
2.1.3.	Contrôle et maintenance.....	115
2.1.4.	Le conditionnement.....	116
2.2.	La politique de communication.....	117
2.2.1.	Communication et promotion.....	117
2.2.2.	Le retour de l'information.....	117
2.3.	La politique de distribution.....	117
2.3.1.	Les objectifs de cette stratégie.....	117
2.4.	La politique de prix.....	118
3.	La stratégie de gamme de SARL RCMG.....	119
3.1.	La gamme de produits.....	119

3.2.	Présentation de la gamme de produits.....	119
3.3.	Analyse de la gamme de produits.....	120
3.4.	Récapitulatif des ventes des produits de gamme de RCMG.....	120
3.5.	Analyse de la gamme par segments.....	122
3.6.	Matrice BCG.....	124
3.7.	La stratégie de gamme adoptée par RCMG.....	125
3.7.1.	Avantages et inconvénients de cette stratégie.....	126
3.7.2.	Niveau de couverture nationale.....	127
3.7.3.	Paramètres de choix de cette stratégie de gamme.....	128
4.	Caractéristiques d'une gamme de produits industriels.....	129
5.	Analyse de l'impact de la stratégie de gamme sur la performance de l'entreprise RCMG.....	130
5.1.	Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire.....	130
5.2.	Evolution de la valeur ajoutée.....	132
5.3.	Evolution du bénéfice.....	133
6.	Apport de notre recherche (résultats).....	134
	Conclusion.....	137

Conclusion générale.....	139
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Résumé(Abstract)

Résumé

L'industrie métallurgique en Algérie dépend directement des ventes de pétrole qui a enregistré un recul durant ces dernières années, poussant les maillons de la filière à s'approvisionner de l'extérieur à des coûts élevés. La reprise de l'exploitation du complexe El-Hedjer en novembre 2020 pourrait résoudre cette lacune en matière de fourniture de matières industrielles et nécessite lui aussi de s'approvisionner en minerai de fer afin de répondre à la demande nationale de l'acier

De ce fait, il devient important de booster d'avantage les politiques actuelles dans le secteur industriel et les adapter aux exigences et capacités de la demande de l'économie nationale. Pour y arriver il est essentiel d'adapter les formations au secteur industriel et de mettre les moyens nécessaires pour atteindre le niveau souhaité dans le développement de l'industrie qui est essentiel pour tous les autres secteurs technologiques.

Par ailleurs ce genre de réformes exige l'amélioration du climat des affaires en Algérie car il est devenu très urgent pour adapter les mécanismes de fonctionnement en économie à ce qui se fait ailleurs en faisant appel aux nouvelles technologies qui permettent d'avoir plus de précisions et plus de gains de temps pour les investisseurs industriels.

La stratégie industrielle apparaît clairement comme un impératif dans le bon fonctionnement des firmes et dans la gestion optimale de ses ressources et compétences, les décisions en terme de gamme doivent faire l'objet d'une sérieuse implication marketing dans les entreprises algériennes et la réflexion marketing est un point névralgique dans l'atteinte des performances et aspirations des acteurs de l'environnement B to B.

Abstract

The metallurgical industry in Algeria depends directly on oil sales, which has declined in recent years, pushing links in the sector to source from outside the country at high costs. The resumption of operation of the El-Hedjer complex in November 2020 could resolve this shortfall in the supply of industrial materials and also necessitates sourcing of iron ore in order to meet national demand for steel.

Therefore, it becomes important to further boost the current policies in the industrial sector and adapt them to the demand and demand capacities of the national economy. In order to make this happen, it is essential to adapt training to the industrial sector and to put in the necessary means to reach the desired level in the development of the industry which is vital for all other technological sectors.

Moreover, this type of reform requires an improvement in the business climate in Algeria. Because, it has become very urgent to adapt the operating mechanisms in economics to what is done elsewhere by calling on new technologies which allow more details and more time savings for industrial investors.

The industrial strategy clearly appears as an imperative in the proper functioning of firms and in the optimal management of its resources and skills, decisions in terms of range must be the subject of serious marketing involvement in Algerian companies and marketing reflection is a key point in achieving the performance and aspirations of players in the B to B environment.