

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES  
COMITE SCIENTIFIQUE DU DEPARTEMENT**

**HABILITATION UNIVERSITAIRE EN SCIENCES ECONOMIQUES,  
OPTION GESTION DES ENTREPRISES**

**L'INTITULE DU COURS :**

**MARKETING INDUSTRIEL**

**COURS ELABORE PAR M. SADOUD AHMED  
MAÎTRE DE CONFERENCE CLASSE B**

**Cours destiné pour les étudiants(es) des Masters  
Marketing et Commerce et Finance**

**Année 2024-2025**

# **SOMMAIRE**

## **CHAPITRE I. INTRODUCTION AU MARKETING INDUSTRIEL**

### **SECTION 01. LES MARCHES INDUSTRIELS**

- A. LES SPECIFICITES DES MARCHES INDUSTRIELS**
- B. LES PRODUITS ET LES SERVICES INDUSTRIELS**

### **SECTION 02. LES ENJEUX TECHNOLOGIQUES ET LE MARKETING INDUSTRIEL**

- A. LE MANAGEMENT TECHNOLOGIQUE**
- B. L'INNOVATION**
- C. LA NOTION DE L'OFFRE CREATRICE**

## **CHAPITRE 02. CONTEXTE STRATEGIQUE**

- A. LE CONTEXTE TECHNOLOGIQUE**
- B. LE CONTEXTE CONCURRENTIEL :**
- C. LE CONTEXTE SOCIETAL**
- D. LE CONTEXTE SOCIETAL ET ENVIRONNEMENTAL**

## **CHAPITRE 03. CADRE THEORIQUE ET STRATEGIQUE DU MARKETING INDUSTRIEL**

### **SECTION 01. CADRE THEORIQUE**

- A. LES MODES DE COORDINATION. ENTRE LE MARCHE ET LA HIERARCHIE**
- B. LES MARCHES INDUSTRIELS. ENTRE RATIONALITE ET OPPORTUNISME**

### **SECTION 02. CADRE STRATEGIQUE**

- A. LE MODELE DU BCG**
- B. LE MODELE DE MICHAËL PORTER**

## **CHAPITRE 04. L'ACHAT SUR LES MARCHES INDUSTRIELS : L'ACHAT ORGANISATIONNEL**

### **SECTION 01. LE COMPORTEMENT D'ACHAT ORGANISATIONNEL**

- A. LES CARACTERISTIQUES DE L'ACHAT ORGANISATIONNEL**
- B. LE CENTRE D'ACHAT**

**SECTION 02. LES RELATIONS CLIENTS-FOURNISSEURS**

- A. LE MARKETING RELATIONNEL**
- B. LE MANAGEMENT DES COMPTES CLES**

**SECTION 03. LA FIDELITE INTERORGANISATIONNELLE**

- A. LES FONDEMENTS D'UNE RELATION DE FIDELITE.**
- B. LA STRATEGIE DE FIDELISATION**

**CONCLUSION GENERALE**

## CHAPITRE I. INTRODUCTION AU MARKETING INDUSTRIEL

Le marketing industriel est né pour pallier aux carences du marketing classique. Les approches et les outils de celui-ci sont fréquemment inopérants en contexte des marchés industriels. En plus d'être un mode des relations d'échange entre l'entreprise et ses marchés, le marketing industriel est une réponse aux contraintes qui caractérisent l'environnement industriel.

Le marketing industriel, appelé aussi marketing business to business (B to B), est fondé sur des relations commerciales d'entreprise à entreprise. Cette définition appelle des précisions :

- L'acheteur industriel n'est pas un individu. Le marketing industriel est inter organisationnel, c'est-à-dire que l'acheteur et le fournisseur sont des entreprises.
- Le comportement d'achat de l'acheteur industriel est d'une grande complexité.
- La démarche marketing est différente de celle qu'on applique aux marchés de la grande consommation.
- Cette démarche n'est pas unique pour l'ensemble des produits et services échangés.

### SECTION 01. LES MARCHES INDUSTRIELS

#### A. LES SPECIFICITES DES MARCHES INDUSTRIELS

Les marchés industriels ont des spécificités qui les singularisent des marchés B to C :

- a. L'existence d'une demande dérivée. En marketing industriel, la demande des produits ou des services est une demande induite par une autre demande de biens ou services.

**EXEMPLE.** La demande en carton ondulé est la conséquence de la demande variée des produits alimentaires qui l'utilise comme emballage.

**Remarque.** Le marché ne regroupe pas des clients immédiats, mais **des clients des clients.**

- b. La faiblesse de la taille des marchés industriels. Le nombre de clients sur les marchés industriels est restreint. Cette situation peut être à l'origine de risques de dépendances envers certains clients.
- c. L'hétérogénéité de la demande. Le même bien industriel peut faire l'objet d'échange avec des entreprises différentes.

- d. La complexité grandissante du produit ou de l'offre. Au produit tangible, il faut ajouter des services (installations, formation, entretien,...), une assistance technique et des produits et services complémentaires.

**Remarque :** cette complexité est celle du processus d'achat industriel. Les acheteurs industriels accomplissent leurs achats en groupe et le processus implique la participation de tous les responsables de l'entreprise.

- e. L'existence de liens d'interdépendance client-fournisseur. Cette interdépendance est induite et accentuée par plusieurs facteurs : la régularité des approvisionnements, l'offre d'un niveau de qualité constant, l'évolution technologique,... L'entretien et l'assistance technique sont à l'origine de la dépendance des entreprises algériennes de leurs fournisseurs technologiques.

## **B. LES PRODUITS ET LES SERVICES INDUSTRIELS**

on peut construire une typologie des produits et services industriels en utilisant trois critères :

- Le montant de l'offre du bien/service,
  - La durée de vie,
  - Les caractéristiques techniques.
- a. Les biens d'équipement.** Ils concernent les investissements d'une entreprise pour mettre en marche ses activités. On distingue :
- Les biens d'équipement lourds (les terrains et les bâtiments, les machines et matériel lourd comme les grues et les machines-outils).
  - Les biens d'équipement légers (les outils, le matériel de bureau (matériel informatique, mobilier de bureau).
- b. Les produits bruts ou transformés qui composent le produit de l'entreprise.** On distingue :
- **Les matières premières.** Elles peuvent être d'origine agricole (par exemple ELAFRUIT utilise des fruits pour produire des éléments utilisés par les laiteries, les pâtisseries, ...) et non agricole (minerais,...).
  - **Les produits intermédiaires ou transformés.** Ils regroupent les matériaux (le plâtre, le ciment,...), les produits semi-finis (produits de la pétrochimie comme les plastiques,...) et les composants (comme les puces électroniques).
- c. Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise.** On distingue :

- **Les consommables** (les fournitures de bureau, les fournitures utilisées dans l'entretien et la maintenance).
- **Les services** (le transport, la publicité, le conseil, la téléphonie).

## **SECTION 02. LES ENJEUX TECHNOLOGIQUES ET LE MARKETING INDUSTRIEL**

### **A. LE MANAGEMENT TECHNOLOGIQUE**

La technologie concerne la conception des produits, des procédés de fabrication et des modes de gestion de l'information. Ces trois domaines pourraient constituer une source d'un avantage concurrentiel durable et soutenable ou une source de différenciation de l'offre de l'entreprise.

Pour François BLANC, faisant référence aux travaux autour du MRT (Management des Ressources Technologiques), les technologies peuvent revêtir les principales caractéristiques suivantes :

- Elles sont transversales en mettant en jeu plusieurs métiers (le cas des NTIC) ;
- Elles sont combinatoires au sens où leur développement se fait d'une façon combinée avec d'autres technologies ;
- Elles sont dopantes en ce qu'elles améliorent les technologies voisines (la fibre optique) ;
- Elles sont contagieuses à tel point que leur intériorisation et maîtrise sont incontournables (L'internet) ;
- Elles sont à rendement croissant car leur emploi pourrait améliorer sensiblement la productivité de l'entreprise (le cas des technologies synchrones dans la fabrication du verre ou du lait en briques).

Le modèle d'EUREQUIP préconise un management de ressources technologiques en prenant en charge six fonctions :

- Les fonctions d'appui qui consistent à inventorier, surveiller et évaluer ;
- Les fonctions actives qui consistent à optimiser, enrichir et sauvegarder ;

Dans la réalité, trois couples de fonctions sont à distinguer : optimiser à partir d'un inventaire, enrichir après une évaluation et sauvegarder en se basant sur une surveillance. Ce qu'il faut savoir est que les fonctions actives ne peuvent être remplies qu'une fois les fonctions d'appui sont prises en charge préalablement.

Voir l'ouvrage de Jacques MORIN, Management des ressources technologiques, éd. Organisation, Paris, 1989.

### **B. L'INNOVATION.**

L'innovation est une articulation entre les produits de la recherche et un marché. Globalement, l'innovation consiste à traduire un concept à un prototype de laboratoire avant d'atteindre le prototype industriel et la pré-commercialisation. Cependant, un tel modèle séquentiel ne correspond pas à la réalité. La supériorité technologique, que fait transparaître le modèle, n'est pas suffisante pour la réussite de l'innovation en question. Dans la réalité, sa réussite découle d'une dynamique d'apprentissage que nourrit la relation entre l'entreprise et son marché.

### **C. LA NOTION DE L'OFFRE CREATRICE.**

La démarche de l'innovation est partiellement inversée. Elle consiste à privilégier un point de vue centré beaucoup plus sur l'offre pur aboutir à des solutions qui auraient intéressées l'acheteur particulièrement industriel.

## **CHAPITRE 02.CONTEXTE STRATEGIQUE**

La stratégie marketing, industriel d'une façon particulière, s'inscrit dans un contexte marqué par des transformations, à un rythme accéléré, dans des domaines aussi décisifs que sont ceux de la technologie, de la concurrence et du social ou sociétal. Ce contexte est caractérisé au plan international des décloisonnements d'ordres géographiques,

sectoriels et culturels des marchés. Cette tendance à la mondialisation des marchés modifie les rapports entre les acteurs de l'industrie et le fonctionnement des jeux concurrentiels. Quels sont les changements ?

- La concurrence tend à s'exercer à l'échelle internationale voire mondiale,
- L'entrecroisement des dynamiques d'intervention à l'étranger signifie que les firmes devraient affronter la concurrence dans leur pays d'origine.
- La concurrence tend à devenir verticale avec la montée en puissance de la grande distribution,
- Les logiques de localisation tendent à s'inverser : des délocalisations, on passe aux relocalisations pour s'orienter, enfin, vers des co-localisations.

## **A. LE CONTEXTE TECHNOLOGIQUE**

a. l'accélération du rythme de l'innovation technologique.

- La baisse du coût marginal de transaction. La baisse des coûts de transports et de communication ramène les prix des biens et services à des niveaux plus bas.
- Le bouleversement des règles de jeu dans différents domaines de la vie économique et sociale.
- Exemple. Un MBA peut être assuré par le réseau de l'internet d'enseignement à distance (les campus virtuels).
- L'essor du commerce électronique. Il se rapporte à toute activité d'échange électronique facilitant les relations d'échange avec les partenaires de l'entreprise (distributeurs, clients, fournisseurs...).
- L'apparition d'une nouvelle logique d'offre : la notion de méta-marché. L'offre est repensée dans le cadre de l'ensemble du champ cognitif du client.
- La désintermédiation dans le secteur de la distribution. La suppression des distances qui le séparent du client permet au fabricant de se réapproprier des activités effectuées dans le passé par le distributeur : à lui la charge des activités de consommation et au distributeur la distribution physique du produit.

- L'apparition d'une nouvelle catégorie d'acteurs les infomédiaires. Ils interviennent dans la gestion informationnelle des relations avec le client et permettent des gains de temps dans la recherche de l'information, une assurance qualité et facilite la transaction.
- b. La modification des frontières entre les différentes industries. Cette convergence des marchés est le résultat de l'apparition d'innovations ou de stratégies technologiques de rupture.

Exemple. La numérisation de l'image et des textes est une technologie qui a aboli les frontières entre l'imprimerie, la photographie, l'informatique, la télévision et les systèmes de reproduction de l'image.

- La redéfinition des marchés de référence des entreprises : les marchés se définissent non pas en termes de produit ou de technologie mais en fonction des besoins génériques. Ce que veut le consommateur est non pas simplement un produit mais une solution à son problème.
    - Exemple. C'est IBM qui offre des solutions informatiques aux problèmes de gestion.
  - Le choix de lignes d'actions technologiques selon la logique de *l'offre créatrice*. Cette logique se fonde sur l'idée de l'incapacité du consommateur à établir une articulation entre ses différents besoins. Cela signifie que l'innovation de rupture se réalise sur la base d'un effort en R&D et non sur la base d'une étude de marché.
    - Exemple 1. Développer des solutions en rapports à des besoins déjà exprimés.
    - Exemple2. Développer des solutions aboutissant à la création de nouveaux marchés (le cyclotron à usage des hôpitaux).
- 6 Le raccourcissement du cycle de vie des produits
- 7 L'accroissement de la variété des produits.

8 L'accroissement de la flexibilité.

## **B. LE CONTEXTE CONCURRENTIEL**

a. L'intensification des pratiques concurrentielles : l'hyper compétition AVENI

- la centralisation et la concentration du capital. La résistance aux pressions concurrentielles suppose une taille minimale critique qui s'obtient par le moyen de fusions acquisitions ou par des alliances stratégiques.
  - Exemple1. Le chiffre d'affaire de Wal Mart était de 250 milliards en 2005.
  - Exemple2. La fusion de PROCTER et GAMBLE et Gillette en 2005 était pour 57 milliards.
- La délocalisation des entreprises : la globalisation implique la séparation entre les lieux de fabrication et les lieux de consommation

b. La modification dans les jeux concurrentiels :

- L'entrecroisement des stratégies concurrentielles,
- L'accroissement de l'interdépendance concurrentielle (le marché de référence n'a pas de base nationale).
- Exemple. Le problème de pollution auquel s'est confronté COCA COLA en France et en Belgique avait comme conséquence immédiate la chute du prix de l'action de celle-ci à NEW YORK et la chute du PDG à ATLANTA.

c. La transformation de la structure des jeux concurrentiels :

- La crise des avantages coûts dans les anciennes économies
- L'élargissement de la sphère marchande et concurrentielle. Les frontières du champ concurrentiel se déplacent pour concerner des secteurs épargnés dans le passé.
  - Exemple1. C'est l'exemple des secteurs protégés. L'ouverture du ciel et le démantèlement des monopoles induit une exacerbation de la concurrence sur le marché du transport aérien.

- Exemple2. C'est l'offre de formation américaine sur le marché européen.
- d. L'apparition en force de la grande distribution. Dans le domaine de la grande consommation, les distributeurs, de simples intermédiaires qu'ils étaient, développent des stratégies d'enseigne fondées sur un assortiment de marques propres. La réussite de cette grande distribution est due à plusieurs facteurs :
- La formation et le développement sur la base de logiques de concentration.
    - Exemple1. Sur le marché des biens de la consommation à rotation rapide, trois distributeurs contrôlent plus de 50% du marché de 12 pays.
    - La fusion du britannique Kingfisher et de l'Allemand Metro pour former le plus grand groupe européen de la distribution.
  - La rapidité du processus d'internationalisation.
    - Exemple1. L'américain Wal Mart s'est rapidement déployé sur le marché allemand et britannique.
    - Exemple2. C'est le redéploiement rapide de Carrefour sur le marché chinois.
  - Le positionnement sur des marchés délaissés par les fabricants du secteur, c'est-à-dire sur des marchés bas de gamme. Le type de segmentation opéré facilite la mise en œuvre de stratégies d'enseignes propres et accroît leur emprise sur les marchés.
    - Exemple1. 30% du marché britannique et 42% du marché suisse sont contrôlés par la grande distribution (GD).
  - Les succès des hard-discounters (les maxidiscounters). Les enseignes utilisant la formule sont les allemandes Aldi, Lidl et Norma, la danoise Netto, les françaises ED et Le Mutant,... Le hard-discounter se sépare des autres formules de distribution, par ses coûts radicalement bas, ses prix inférieurs de 15 à 30% de ceux pratiqués par les chaînes de supermarchés.

- Référence : voir l'ouvrage « la grande distribution européenne » d'Enrico COLLA.

Les conséquences sur la stratégie marketing :

- La transformation du rapport de forces entre fabricants et distributeurs,
- L'apparition d'une concurrence verticale dans les circuits de distribution : ce qui pousse au rapprochement des besoins des consommateurs et le développement d'une concurrence par les prix.

### **C. LE CONTEXTE SOCIÉTAL**

- a. Les mutations sociales dans le monde du travail.
  - la tertiairisation de l'emploi plus particulièrement dans les pays de l'occident. En France plus de 30% de la population active dans le tertiaire,
  - la féminisation de l'emploi. En France, l'emploi féminin représente plus de la moitié de la population active.
  - La réduction du temps de travail et l'apparition de nouvelles formes d'emploi (l'emploi intérimaire, les cdd, les contrats d'insertion,...).
  
- b. L'accroissement du pouvoir de la société civile. L'appréciation des niveaux éducatifs et de formation et des niveaux de vie et l'incorporation d'une culture consumériste ont conduit à l'apparition de consommateurs dotés d'une professionnalisation et d'une expérience accrue dans leurs pratiques d'achat.
  - L'inversement des rapports de force en faveur des consommateurs. Cela signifie que l'offre pléthorique, l'intensification de la concurrence, la multiplication des sources d'information et les influences consuméristes ont plaidé pour la constitution d'un contrepuvoir face aux entreprises.
  - Le bouleversement dans les attentes des consommateurs. Les nouvelles valeurs de consommations sont la recherche d'une distinction, de la nouveauté, le goût du risque,...

- L'affirmation du pouvoir associatif. Les consommateurs intègrent de plus en plus d'associations et des ONG (associations écologiques, des organisations à caractère religieux,...).
- L'importance des facteurs éthiques (consommer selon des critères comme les prix, la valeur du produit mais aussi la qualité écologique et sociétale).

#### **D. LE CONTEXTE SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL**

- a. Le développement d'une vision sociologique de la consommation. C'est une prise de conscience sur la rareté des matières premières, l'accroissement des déchets et du coût social d'utilisation des ressources environnementales.
  - L'apparition des écobilans mesurant l'impact de l'utilisation du produit sur l'environnement (revoir les produits du berceau à la tombe).
  - La tendance à la généralisation des éco-redevances ou des éco-taxes pour prendre en charge le coût de gestion des déchets.
  - L'inéluctable tendance vers l'éco-efficacité. Produire plus avec moins de matières premières et d'énergie.
  
- b. La responsabilité sociale de l'entreprise.
  - c'est l'émergence d'une entreprise citoyenne : création d'emploi, respect des règles environnementales, développement du tissu industriel régional,...

#### **Chapitre 03. LE CADRE THÉORIQUE ET STRATÉGIQUE**

Les apports d'Oliver WILLIAMSON à la stratégie de marketing industriel est indéniable. Son modèle fournit un cadre qui permet d'analyser des relations partenariales, les comportements que pourrait adopter les agents ou les entreprises à certains contextes partenariaux. Il nous livre un schéma qui est de nature à servir à la considération des coûts relevant d'une analyse d'un second ordre (WILLIAMSON retient implicitement dans son analyse l'égalité des niveaux de coûts de production des partenaires à l'échange. La seule différence qui a attiré son attention est celle qui s'établit entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation.

## **SECTION 01. LA FRONTIERE DE LA FIRME**

L'analyse des modes de coordination est un grand service pour cerner le comportement des firmes ou des acteurs en milieux industriels. Elle est d'une importance cruciale de part et d'autre de la relation partenariale : acheteurs et vendeurs industriels. L'établissement de la frontière de la firme est un enjeu stratégique difficile à maîtrise en raison des évolutions technologiques, concurrentielles et stratégiques.

### **A. MODES DE COORDINATION. ENTRE MARCHE ET HIERARCHIE**

Oliver WILLIAMSON va reconnaître explicitement deux modes de coordination et d'allocation des ressources : la coordination marchande qui s'accomplit selon la logique des mécanismes des prix néoclassique et la coordination par la hiérarchie ou l'organisation. Comment s'établit le choix d'un mode de coordination ? Pour Oliver WILLIAMSON, le choix n'est pas délibéré qu'on semble le croire. Il intègre la problématique de la frontière de la firme dans le cadre d'une problématique de l'interrogation de Roland COAS, qui a précédé de se questionner sur l'existence des firmes à travers son article de 1937.

En effet, pour Oliver WILLIAMSON, la frontière d'une firme est le résultat d'un arbitrage entre, d'une part, les coûts d'utilisation des mécanismes des prix (logique marchande) comme solution, et, d'autre part, les coûts d'organisation de la production en interne, à l'intérieur de l'espace organisation de la firme (logique organisationnelle).

En effet, dans ce courant, la firme est définie comme « un arrangement institutionnel alternatif au marché » et l'utilisation de la solution marchande génère des coûts. Quels sont ces coûts ?

- Les coûts de recherche d'information exprimés en termes de temps et d'argent (téléphone, sites internet, déplacements, transport, ...),
- Les coûts de passation ou de négociation des contrats,
- Les coûts de surveillance et de contrôle,
- Les couts liés à l'opportunisme des partenaires.

A contrario, la coordination par le management comporte elle aussi des coûts, appelés des coûts d'organisation, dont la variation dépendra de la dimension de la firme. Quels sont ces coûts d'organisation ?

- Les coûts résultant de l'absence d'une exploitation des économies d'échelle ;
- Les coûts des contrats des agents (coûts d'agence, ...) ;
- Les coûts de coordination des différentes activités ;
- Les coûts de contrôle et d'incitation.

Dans un cas où le recours au marché serait plus coûteux, c'est-à-dire que les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts d'organisation, la firme aura intérêt à opérer une internalisation pour organiser la production du bien ou du composant en interne. Dans le cas contraire, la firme devrait accepter un recours au marché pour rester compétitive. Des coûts d'organisation supérieurs aux coûts de transaction résulteraient d'une situation qui peut prendre plusieurs formes :

- L'absence d'un panier de compétences suffisamment constitué pour prendre en charge dans des conditions d'efficacité et d'efficience l'offre du bien ou du composant ;
- Les actifs de l'entreprise ne sont pas en adéquation avec les métiers et les activités internalisées ;
- L'évolution technologique se fait à un rythme qui prendrait récurremment l'entreprise au dépourvu ;
- La compétition gagne en intensité et selon des jeux en perpétuelles transformations.

Le choix d'un mode de coordination alternatif au marché intervient souvent pour échapper à l'opportunisme des partenaires et aux coûts exorbitants que subirait la firme en particulier ceux liés aux changements des partenaires (situation de faillite chez le fournisseur, désengagement de celui-ci, ...). D'une façon générale, le choix d'un mode de coordination alternatif au marché résulterait de l'une ou l'autre des situations suivantes :

- Les coûts de recherche informationnelle sont difficiles à supporter. Les Etats ne sont pas dotés de système d'intelligence compétitive et les entreprises ne pourraient être que passives pour un problème qui dépasse leurs frontières ;
- Les asymétries informationnelles sont trop importantes pour s'engager à son dans des négociations ;
- Les contrôles à la réception sont des plus complexes et les contrôles analytiques ne permettent pas toujours d'éviter certains problèmes (les spécificités ne sont pas suffisamment respectées, les matériaux et les mesures ne font pas l'objet d'un grand soin par les fournisseurs, ...) ;
- Les retours de marchandises ont des incidences en termes de temps et d'argent et les rossignols sont des facteurs qui peuvent avoir des effets sur le capital de l'entreprise ;
- L'entreprise est présente sur un secteur considéré comme stratégique en particulier lorsqu'il est considéré comme élément de la sécurité nationale.

## **B. LES MARCHES INDUSTRIELS : ENTRE RATIONALITE ET OPPORTUNISME**

Oliver WILLIAMSON construit son raisonnement sous l'égide de deux hypothèses fondamentales : la rationalité limitée des agents et l'existence de comportements opportunistes. La levée de l'hypothèse de la rationalité substantive néoclassique est une condition pour explorer la « boîte noire » et reconnaître les réalités organisationnelles, technologiques, informationnelles et stratégiques. La rationalité limitée est au fondement de l'existence de la firme, de son management et réserve une grande place aux processus d'apprentissage qui modèlent leur culture et construisent leurs compétences ou leurs capacités distinctives.

L'introduction d'une nouvelle hypothèse sur le comportement des agents va éloigner la vision d'Oliver WILLIAMSON du cadre d'analyse de ces prédécesseurs classiques et néo-classiques. La non-loyauté dans les rapports d'échange et de coopération est inhérente à la position dans les champs concurrentiels qu'une caractéristique humaine

fondamentale. Les rapports de confiance sont à la base des liens interentrepreneuriaux entre les firmes et les agents, comme le pense Marc GRANOVETTER.

On peut présenter les deux hypothèses de la façon suivante :

**Hypothèse 01.** La rationalité limitée. La rationalité limitée est au fondement de l'existence de la firme et donc du management. Pour Hebert SIMON, la rationalité est limitée non seulement parce que les agents sont biologiquement limités, mais aussi parce que l'information est non disponible et non gratuite. Cette hypothèse de rationalité limitée comporte une double implication :

- Les contrats conclus entre les agents sont, du fait de cette limitation, nécessairement incomplets. Les agents sont dans l'incapacité de connaître à l'avance tous les événements qui pourraient surgir et influencer les résultats d'une transaction ;
- L'incomplétude ouvre la voie aux pratiques opportunistes.

**Hypothèse02.** L'opportunisme des partenaires. Pour Oliver WILLIAMSON, les agents sont des individus dont les comportements sont fondamentalement opportunistes, c'est-à-dire des individus qui cherchent à satisfaire leurs intérêts par le moyen de la ruse ou de la tricherie. En effet, ces individus peuvent, aux yeux de cet auteur, déformer, falsifier ou révéler des informations incomplètes sur leurs capacités, leurs préférences ou leurs intentions. Plus précisément, Oliver WILLIAMSON distingue deux types d'opportunismes :

- L'opportunisme ex ante. Il surgit au moment de la passation du contrat. Par exemple, un candidat au recrutement peut dissimuler des informations ou révéler des fausses informations sur ses aptitudes. A ce niveau, l'asymétrie informationnelle pourrait conduire à une « sélection adverse». Par exemple, recruter une personne dont les compétences ne sont pas finalement celles qui sont recherchées.
- L'opportunisme ex post. Il existe lorsque la tricherie ait lieu au moment de l'exécution du contrat. Ici, l'incomplétude des contrats pourrait être à l'origine d'un problème qualifié de « hasard » ou d'« aléas moral ». Ce qui signifie que

l'agent peut ne pas respecter les termes du contrat et qu'il est difficile et coûteux de le savoir.

Du point de vue du contrôle de gestion, il y a deux situations de contreperformance auxquelles pourrait se confronter une entreprise : d'une part, le coût de la non maîtrise des processus d'acquisition des ressources, les coûts de l'inadéquation des ressources mobilisées et les coûts de contrôle (soumettre le travail d'un manager à une expertise, ...).

Pour Oliver WILLIAMSON, les facteurs à l'origine des coûts de transaction sont liés non seulement aux comportements opportunistes des agents mais aussi aux caractéristiques des transactions. Il retient pour cela trois caractéristiques : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude.

- a. La spécificité des actifs. L'actif spécifique est un actif qui n'est pas redéployable. Plus un actif possède des caractères spécifiques, plus sa valeur d'échange sur le marché est réduite, plus sa reconversion est difficile et plus difficile encore est de substituer entre les échangistes. Quelles les caractéristiques d'un actif spécifique ?
  - Les actifs physiques spécifiques (les bâtiments industriels, les fours, ...)
  - Les actifs humains spécifiques (les compétences spécifiques)
  - Les actifs situés en un lieu spécifique (les sources de matières premières ne peuvent pas être déplacées sans subir des coûts de transports exorbitants)
  - Les actifs dédiés, destinés à répondre à une demande particulière non substituable. C'est l'exemple de Michelin qui s'est équipée d'un matériel spécifique destiné à produire des pneus haut de gamme pour Renault ;
  - Les actifs incorporels (les brevets, les marques, ...).

L'analyse transactionnelle s'intéresse au degré de la spécificité des actifs. Les actifs sont d'autant spécifiques que leur coût d'acquisition est irrécupérable ou irrécouvrable. Par exemple, une machine qui est parfaitement spécifique ne peut être utilisée dans une autre transaction, la dépense initiale effectuée pour son acquisition est totalement irrécupérable. La deuxième implication est que la spécificité des actifs accroît le risque de confrontation à des comportements opportunistes.

Exemple. C'est le cas d'une entreprise qui décide de sous-traiter une activité dont l'accomplissement exige l'acquisition d'une machine spéciale très coûteuse.

- 1<sup>er</sup> cas de figure. Le sous-traitant peut, après une certaine période, demander de renégocier à la hausse le prix sur lequel s'est entendu au départ avec le donneur d'ordre quitte à rompre la relation avec lui.
  - 2<sup>ème</sup> cas de figure. Le donneur d'ordre peut être en position d'exiger de revoir à la baisse le prix initial sous menace de rompre la relation avec le sous-traitant. Le risque est que sous-traitant va perdre la dépense initiale.
- b. L'incertitude. La deuxième condition à vérifier est l'incertitude de l'avenir. L'avenir peut être certain, risqué et incertain. L'incertitude radicale est le cas où les individus ne peuvent connaître les états du monde liés à l'avenir. Par exemple, le comportement des consommateurs dans 10 ans. L'incertitude est un élément qui limite la rationalité de l'individu. Quelles sont les implications ?
- En l'absence d'incertitude, le risque d'opportunisme est très réduit, du moins on peut prévoir le comportement opportuniste dans le contrat.
  - En présence d'une incertitude et d'actifs spécifiques, les craintes sur les comportements opportunistes sont grandes.
- c. La fréquence des transactions. Les transactions peuvent être ponctuelles (l'achat d'un bâtiment) ou récurrentes (l'achat de matières premières). Si la fréquence de la transaction est faible, l'opportunisme est réduit et l'entreprise peut utiliser la solution marchande et, en cas de problème elle pourra recourir aux instances juridiques. Si la fréquence de l'actif est forte, la solution est la création d'un comité de coordination ou une procédure d'arbitrage pour résoudre des conflits et maintenir la relation.

Risque d'opportunisme= incertitude + Fréquence des transactions  
+Spécificité des actifs.

Comment choisir un mode de gouvernance ou de coordination ?

Première situation. Le choix entre les deux structures de gouvernance : le marché ou l'entreprise. La gouvernance est, selon O. WILLIAMSON, est le cadre contractuel dans

lequel se situe la transaction. Dans le cas où l'incertitude et la spécificité des actifs sont fortes, l'opportunisme, croissant ex post, va inciter les entreprises ex ante à adapter le choix de leurs investissements et de leurs structures de gouvernance aux circonstances. Le choix serait donc une intégration verticale pour annuler le risque d'opportunisme.

Deuxième situation. L'introduction des différences de coûts de production.

- Si la différence de coûts de production est nulle, on aura deux situations.  
 $DG = G_f - G_m$        $DG$  est la différence de coût de gouvernance par la firme et le coût de coordination par le marché.  
 $DG > 0$     Le marché est plus préférable à la firme  
 $DG < 0$     La firme est plus préférable au marché.

- Si la différence de coûts de production n'est pas nulle, ce raisonnement perd sa signification. Il y a les économies d'échelle ou déséconomies de gamme ou de variété (deux biens x et y auront des coûts unitaires plus faibles lorsqu'ils sont réalisés par la même unité d'entreprise (partage la même R&D, même marketing) Pour O. WILLIAMSON, le marché est en mesure de réaliser ces économies. Supposons que les différents constructeurs automobiles achètent leurs pneus à Michelin. Dans ce cas, l'échelle de production serait au plus haut niveau, ce qui conduit ces constructeurs à préférer la solution externe pour tirer profit des économies d'échelle de Michelin. Supposons maintenant que Mercedes exige des pneus spécifiques à ces véhicules, Michelin ne pourrait agréger cette demande avec les autres demandes. Mercedes serait dans une situation d'indifférence (fabriquer elle-même ou les sous-traiter).

En règle générale, la firme doit comparer les coûts de productions et les coûts de gouvernance.  $DG + DC$  (la différence des coûts de production en passant par la firme ( $C_f$ ) des coûts de production en passant par le marché ( $C_m$ )).

Conclusion. L'existence de structures hybrides : cela va de l'octroi d'une licence, à la participation majoritaire en passant par la sous-traitance.

## **SECTION 02. LE CADRE STRATEGIQUE DU MARKETING INDUSTRIEL**

### **A. LE MODELE DE BCG**

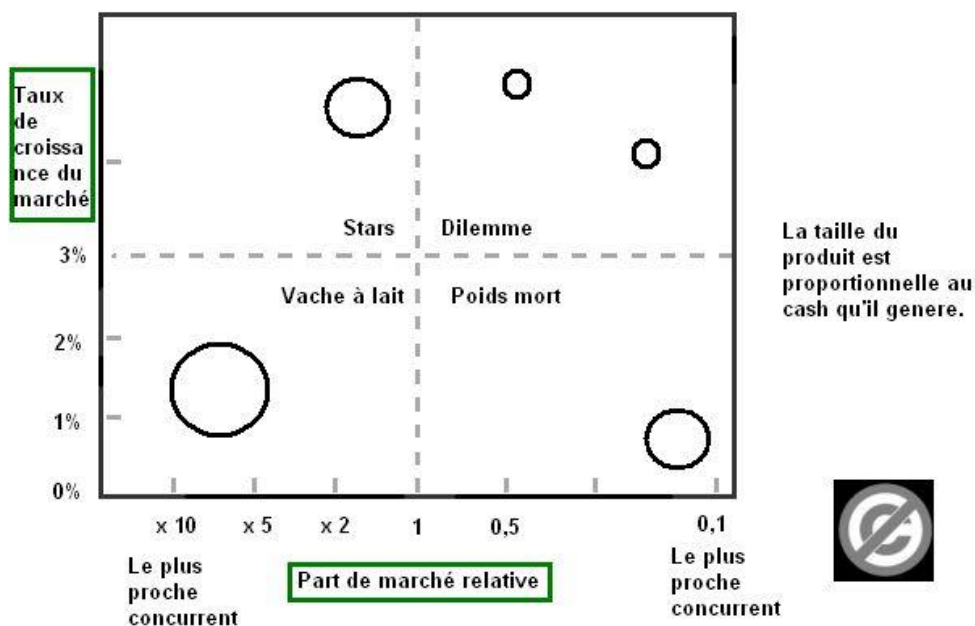
Les modèles d'analyse stratégique sont construits pour servir plusieurs logiques :

- Une logique de solidarité financière entre les activités du portefeuille de l'entreprise. L'équilibre financier du portefeuille existe lorsque celles à faible taux d'investissement génèrent des liquidités pour soutenir celle à fort taux d'investissement.
- Une logique d'équilibre entre les différents cycles d'affaires ou d'activité : l'entreprise doit se positionner sur un continuum pour son équilibre temporel : un portefeuille non sénile ni totalement juvénile.
- Une logique de gestion des risques entre les activités.

Le modèle du BCG a été élaboré dans le milieu des années 1960 par un cabinet de conseil en stratégie (Boston Consulting Group). Le BCG construit sa matrice stratégique en croisant deux critères :

- la part de marché relative mesurant la performance concurrentielle de l'entreprise. Une part de marché élevée signifie des coûts relativement bas en raison des économies d'échelle et des effets d'expérience.
- le taux de croissance du marché mesurant l'attractivité du secteur. Les marchés prometteurs sont les marchés à forte croissance.

Le BCG relie l'état des deux critères à la situation de la rentabilité et des flux financiers. Par exemple, une position forte sur le marché permet une rentabilité élevée pour l'entreprise. De même une croissance soutenue peut provoquer des sorties de liquidités. Pour précision, la matrice est construite dans une logique qui est celle du cycle de vie d'un produit. Elle peut aider à gérer les risques, si notamment les efforts stratégiques de la firme se déploient dans une logique de construction d'un portefeuille équilibré. Un tel équilibre n'est toutefois possible que si l'entreprise est en capacité d'organiser les solidarités entre les segments.



Les vaches à lait :

- Les vaches à lait sont des activités en phase de maturité (position dominante et croissance faible). La position du leader permet de générer des liquidités qui pourraient servir au financement des activités en croissance,
- Les vedettes sont des activités de forte croissance mais avec une position concurrentielle forte. Elles sont génératrices de liquidités, mais l'entreprise est contrainte de suivre la dynamique du marché par un effort d'investissement soutenu.
- Les dilemmes sont des activités de forte croissance avec une position concurrentielle faible. L'alternative stratégique peut consister à tenter la position dominante si l'entreprise est prête à investir massivement dans le secteur, c'est-à-dire être capable à investir à un rythme supérieur à celui du marché.
- Les poids morts sont des activités en déclin et au taux de croissance faible. L'alternative stratégique serait de les vendre ou de les maintenir sans investissement.

Les prescriptions stratégiques du BCG :

- Le portefeuille d'activités équilibré. La compensation des dépenses par des recettes suppose suffisamment de vaches à lait. Dans le cas où les vaches à lait s'avèrent

insuffisantes (portefeuille juvénile) le financement des activités vedette serait problématique. Dans le cas où les vaches à lait sont trop importantes (portefeuille sénile) l'avenir de l'entreprise serait compromis.

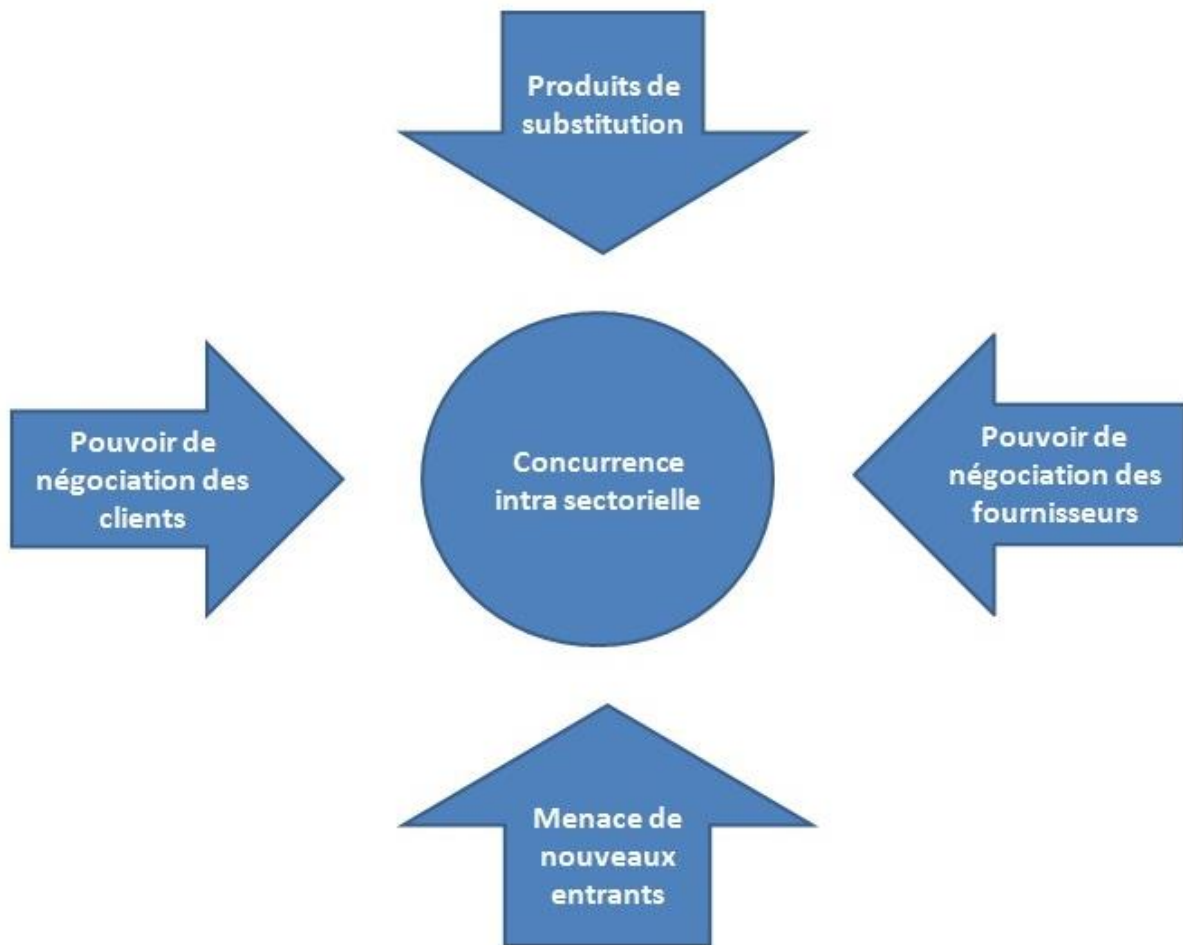
- La gestion de l'équilibre du portefeuille se fait en prenant quatre types de décision :
  - La rentabilisation des vaches à lait. Les fonds sont réinvestis dans des activités d'avenir (les vedettes et une partie des dilemmes) ;
  - Transformation des vedettes en vaches à lait ;
  - Elagage des dilemmes ;
  - Abandon ou maintien sans investissement des poids morts.

## **B. LE MODELE DE M. PORTER**

M. PORTER développe une analyse à deux niveaux :

- l'analyse de la concurrence sectorielle.
- l'analyse du potentiel ou des activités qui participent à la création de l'avantage concurrentiel.

Pour Michael Porter, les jeux concurrentiels sont déterminés par 05 forces concurrentielles (voir le schéma ci-après). Une telle vision ne pouvait que réussir un élargissement du concept de la concurrence. Le rapport qu'il établit entre l'intensité concurrentielle et la rentabilité conduit à l'inclusion de tous les acteurs impliqués dans le partage du surplus global du marché.



- a. Le pouvoir de négociation des fournisseurs. La stratégie de l'entreprise dépend de sa position dans le système de création de valeur. Le comportement des fournisseurs peut revêtir deux grandes formes :
- des marchés amont concentrés permettent des positions favorables aux clients (contrairement aux marchés fragmentés). Pour améliorer leur pouvoir de négociation les fournisseurs peuvent être tentés de racheter leurs concurrents.
  - Des marchés amont différenciés permettent de résister à la pression des clients.
  - Le pouvoir des fournisseurs est élevé lorsque les coûts de transferts sont exorbitants : il est difficile de changer de fournisseurs.
- b. Le pouvoir de négociation des clients. Inversement pour les clients.

c. Les produits de substitution

Exemple01. L'e-mail et la distribution du courrier via les services de la poste.

Exemple 02. Les DVD et les K7.

d. Les nouveaux entrants. Les barrières à l'entrée limitent de nouvelles entrées dans le secteur. Les pénétrations sont difficiles dans les cas suivants :

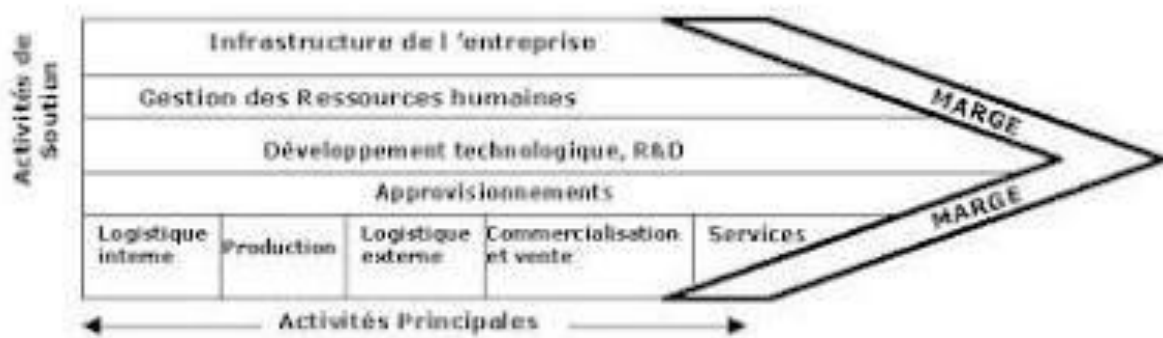
- Le cas de marchés à forte intensité concurrentielle,
- Le cas de marchés à forte intensité capitalistique,
- Le cas de l'existence de barrières protectionnistes ou légales.
- Le cas d'existence de leadership redoutable (le cas du marchés des colas : Coca Cola et Pepsi Cola sont capables de déclarer des guerres des pris ou engager des surinvestissements).

e. La rivalité entre firme établies. L'intensité concurrentielle dépend de plusieurs facteurs :

- Le nombre et la taille des firmes établies,
- Le taux de croissance du secteur. La maturité, contrairement à la croissance pousse à la concentration.
- Les couts fixes. Les couts fixes élevés poussent à la concentration.
- La croissance par paliers d'investissement. Elle peut conduire à des situations de surcapacité ou surproduction.

L'analyse de la position relative de la firme dans le champ concurrentiel est complétée par une analyse du potentiel ou des activités couvrant son champ organisationnel. Pour Michaël PORTER, l'entreprise peut opter pour l'une ou l'autre des stratégies génériques suivantes :

- La stratégie de domination par les coûts,
- La stratégie de différenciation.



« Schéma de la chaîne de valeur selon Michaël PORTER »

La stratégie de domination par les coûts se fonde sur la maîtrise des facteurs structurels qui traversent l'industrie en question.

- Les économies d'échelle. L'accès à une taille mondiale par l'élévation de l'échelle de l'investissement peut s'avérer payante du point de vue de la compétitivité.
- Les effets d'expérience. L'exercice d'un métier est permissif du point de vue de l'accumulation des maîtrises dans les différents domaines de la gestion de la firme.
- Le progrès technique. L'endogénéisation du progrès technique pourrait avoir un effet sur les coûts (déplacement de la courbe des coûts et de la différenciation).
- La complexité. La maîtrise de la complexité des gammes, de la production et de la recherche pourrait être à l'origine d'un avantage sur les concurrents.

La stratégie de différenciation, quant à elle, peut être construite de différentes façons :

- La mise en œuvre d'un mode de gestion différent de la chaîne de valeur,
- L'exploitation d'un potentiel de recherche peut s'avérer payant du point de vue de la stratégie de distinction,
- La sustentation d'un avantage fondée sur une offre distinctive (développement de solutions spécifiques)
- Une stratégie de démarcation en essayant de gérer les activités créatrices de valeurs d'une façon différentes que les concurrents,
- La maîtrise des délais est une arme concurrentielle qui pourrait être décisive du point de vue de positionnement stratégique.

## **CHAPITRE 04. L'ACHAT SUR LES MARCHES INDUSTRIELS : L'ACHAT ORGANISATIONNEL**

L'achat organisationnel s'inscrit dans des processus d'une grande complexité. Cette complexité est fonction des caractéristiques de l'échange, des différents intervenants qui y sont impliqués. Il s'intègre dans des relations client-fournisseurs stables (de longues périodes).

### **SECTION 01. LE COMPORTEMENT D'ACHAT ORGANISATIONNEL**

Le comportement d'achat organisationnel obéit à des déterminants d'ordres stratégiques, commerciaux et financiers.

#### **A. LES CARACTERISTIQUES DE L'ACHAT ORGANISATIONNEL**

(par opposition à l'achat individuel). On peut retenir les caractéristiques suivantes :

- a. Le nombre de personnes impliquées dans un processus d'achat industriel est relativement important. Ces participants forment ce qu'on appelle un **centre d'achat**.
- b. La nature des situations transactionnelle n'est pas uniforme. La transaction peut prendre la forme d'un rachat à l'identique (le produit et le fournisseur sont les mêmes), d'un rachat modifié (même produit avec un fournisseur nouveau) ou d'un acte d'achat nouveau (nouveau produit et nouveau fournisseur)
- c. La responsabilité de l'acheteur industrielle est particulièrement importante. Elle est fonction
  - des montants engagés et des volumes d'achat.
  - Des caractéristiques techniques de produits. Au-delà des caractéristiques fonctionnelles, qui informent l'acheteur individuel, les produits de l'industrie présentent des enjeux informationnels multiples en fonction du système d'offre de l'entreprise et de la complexité de ses processus de production.
  - Du maillon occupé par l'acheteur en tant que client des clients. La complexité de la demande dérivée signifie que chaîne de relations allongée formée par une suite de relations clients des clients impose des efforts supplémentaires pour cerner les besoins, les contraintes et les exigences de clients de la chaîne.

- Du degré de durcissement ou de variabilité des contraintes légales. L'achat dans les entités publiques s'opère selon les dispositions du code des marchés publics et des procédures qui sont souvent évolutives.
- Des caractéristiques techniques des produits. Les acheteurs industriels accordent une importance particulière aux caractéristiques spécifiques des produits et du fonctionnement de leurs activités.

## **B. LE CENTRE D'ACHAT.**

Le centre d'achat est une particularité fonctionnelle des achats en milieu industriel. Il est composé d'intervenants internes et parfois externes à l'entreprise. Sa structure est d'une extrême importance qu'il faut appréhender pour comprendre le jeu des relations de pouvoir et d'influence propres aux processus d'achat organisationnel. L'étude de cette structure permet de comprendre pourquoi les enjeux financiers ou techniques ne sont pas d'une même importance pour tous les centres d'achat. Cette structure est aussi un élément qui permet de comprendre les attributs des marques industrielles.

**REMARQUE 01.** Le centre d'achat organisationnel a une importance qui varie en fonction de la taille de l'entreprise cliente et de la nature des actes d'achat à engager.

**REMARQUE 02.** Le centre d'achat est composé d'acteurs internes à l'entreprise (des PDG, des directeurs d'usines ou de filiales, des responsables de la finance, du marketing, de la R&D, de la production,...) et des intervenants externes (des cabinets de conseil,...).

**REMARQUE 03.** L'analyse des structures des centres d'achat pose le problème de la culture d'entreprise. L'interculturalité est une question qui se pose dans le cadre de chaîne de valeur mondialisées.

## **SECTION 02. LES RELATIONS CLIENTS-FOURNISSEURS**

### **A. LE MARKETING RELATIONNEL.**

Le marketing relationnel est l'ensemble des choix qui consistent à établir, à développer et à conserver des relations d'échange avec des clients industriels. Il est une démarche ou un choix stratégique qui vise à inscrire sur une longue période l'interaction, nous dirons la relation entre le client et le fournisseur.

Placer la relation client au centre de la stratégie marketing est une volonté de pérenniser la relation client-fournisseur. Quelle est la démarche ?

- a. L'identification des clients les plus importants. Pour le marketing industriel, les clients ne sont pas envisagés sous un même pied d'égalité.
- b. La construction de la relation avec ses clients Sur quel élément peut-on construire une relation durable avec son client ? N'étant pas un client passif, l'acheteur industriel est un partenaire commercial à part entière qu'il ne s'implique que si la relation représente pour lui un intérêt certain. Par exemple, les fournisseurs peuvent offrir une assistance technique pour accompagner l'acheteur dans les premières phases de la mise en œuvre de la technologie qu'ils viennent de leur céder.
- c. Le maintien de la relation. Rien n'est acquis une bonne fois pour toutes. Un fournisseur doit être en veille et constamment à l'écoute de son client.

## **B. LE MANAGEMENT DES COMPTES CLES.**

N'étant pas un marketing global, le marketing relationnel focalise les efforts sur les clients les plus importants, dénommés les « **comptes-clés** ». Certains clients, parce qu'ils représentent une portion conséquente de l'activité de l'entreprise ou du fournisseur, conditionnent sa survie financière. Cependant, le facteur volumique lié aux transactions commerciales n'est pas le seul facteur définissant un client ou un compte clé. D'autres facteurs peuvent servir à la définition d'un compte clé :

- a. **L'image du client.** L'importance de l'image sert à construire la légitimité ou la réputation du fournisseur. Par exemple, les produits industriels développés en partenariat avec une grande entreprise réputé sur le marché mondial. L'Exemple du partenariat BIOPHARM-ASTRA ZENECA.
- b. **La localisation géographique.** Un client peut être un compte clé pour avoir été sélectionné comme premier client à servir à partir d'un marché d'implantation. C'est l'exemple de GENERAL EMBALLAGE sur le marché tunisien.

- c. **Le type d'activité et le degré d'innovation.** Un client novateur peut travailler à améliorer l'image de son fournisseur.
- d. **L'histoire de la relation client.** Elle témoigne de la volonté de maintenir des succès d'une relation de longue date avec un client.
- e. **La taille et le mode d'organisation du client.** Un client fonctionnant en mode Juste-à-temps peut être retenu comme un compte clé pour le fournisseur.

**C. LA STRATEGIE RELATIONNELLE FONDEE SUR LA VALEUR.** La valeur représente l'ensemble des bénéfices associés au produit ou service industriel. Une stratégie relationnelle fondée sur la valeur renvoie aux différents éléments ou attributs sur lesquels on peut s'appuyer pour augmenter la valeur des produits.

- a. Ces éléments peuvent consister aux différents atouts dont dispose le produit de l'entreprise face à ceux des concurrents. L'entreprise peut accroître la valeur de son produit en jouant sur la qualité, la performance, la durée de vie, la durée d'utilisation.
- b. Ces éléments peuvent aussi consister à offrir des services supplémentaires.
- c. Ces éléments peuvent se rapporter à des bénéfices stratégiques que le produit pourrait procurer au client (possibilité de développer de nouveaux produits, d'atteindre de nouveaux segments de clientèle, de renforcer sa position concurrentielle).

**REMARQUE 01.** Le problème de la valeur perçue ne se pose pas d'une façon identique à l'ensemble des intervenants d'un centre achat.

**REMARQUE 02.** La stratégie fondée sur la valeur doit être partagée par l'ensemble de l'entreprise ou de sa chaîne de valeur (la R&D, le marketing, la finance, la production, l'approvisionnement,...)

### **SECTION 03. LA FIDELITE INTERORGANISATIONNELLE.**

La fidélité interorganisationnelle traduit l'existence d'une relation durable entre un centre d'achat et un fournisseur. Elle est le produit d'une satisfaction qui ne fait que renforcer les liens de confiance entre les partenaires. D'une certaine façon, elle est l'expression d'une résistance d'un client aux stratégies marketing des entreprises concurrentes.

La fidélité ne se confond pas avec la régularité des actes d'achat d'un client. On peut par ailleurs avoir affaire à des clients contraints dont la fidélité est fragile ou problématique. Le potentiel de la relation client fournisseur est insignifiant.

- a. La fidélité vs inertie. Les clients en situation d'inertie accomplissent leurs achats par habitude sans pour autant se créer d'occasions pour changer de fournisseurs. Ces clients ne sont pas, malgré leur attachement, engagés ou impliqués dans la relation.
- b. La fidélité vs rétention. Ils procèdent au renouvellement de leurs achats tant qu'ils continuent de croire qu'il n'existe pas de relation alternative.

**A. LES FONDEMENTS D'UNE RELATION DE FIDELITE.** La fondation de la fidélité s'établit sur plusieurs éléments que l'entreprise doit mettre en veille pour anticiper sur des évolutions non souhaitées de ses relations avec ses clients. Cécile BOZZO retient les éléments fondamentaux suivants :

- a. La satisfaction.** Il n'y a point de fidélité sans la satisfaction du client. La satisfaction est considérée par rapport à tous les éléments qui configurent la relation avec le client.
- b. La confiance.** La confiance en contexte interorganisationnel se fonde sur le respect des engagements du fournisseur. La confiance met beaucoup de temps à s'installer mais peu de temps pour s'écrouler.
- c. L'attachement.** Il est fondé sur une relation objective mais particulièrement affective durable entre le client et son fournisseurs. L'attachement d'un client à son fournisseur traduit une proximité des valeurs, des réalisations et des principes du fournisseur. En tout état de cause, l'attachement s'établit :
  - Entre deux entreprises qui éprouvent les mêmes difficultés, qui font face aux mêmes obstacles ou barrières.
  - Entre deux entreprises dont les dirigeants partagent un passé commun (la même formation, la même origine professionnelle,...).
  - Entre deux entreprises dont l'une est en benchmarking.
- d. L'engagement.** L'engagement ne s'obtient pas au premier temps de la relation. Plus la relation est durable, plus l'engagement l'est aussi.

**B. LA STRATEGIE DE FIDELISATION.** L'accroissement et le renforcement de la fidélité d'un client se fait par des actions agissant sur les quatre fondements (satisfaction, confiance, attachement, engagement) en vue d'améliorer leur situation. On peut classer les actions sur la fidélité en deux catégories :

- a. Les actions visant à récompenser le client fidèle. Elles peuvent prendre la forme d'incitations financières (remises,...), commerciales (facilité de paiement, livraison gratuite,...). Ces actions peuvent avoir deux cibles : le décideur d'achat ou l'entreprise.
- b. Les actions visant à améliorer la qualité du produit ou du service offert et à anticiper sur les besoins du client.

**REMARQUE.** L'efficacité des actions d'accroissement ou de renforcement de la fidélité du client est fonction du taux de rotation des clients : la baisse du taux de défection (taux des clients qui abandonnent annuellement l'entreprise) s'accompagne par la consolidation de la relation de fidélité.

## CHAPITRE 04. LE MARKETING MIX EN CONTEXTE INDUSTRIEL

### SECTION 01. LE PRODUIT INDUSTRIEL

#### A. LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT INDUSTRIEL.

Le cycle de vie d'un produit-marché peut connaître plusieurs phases. On peut les présenter comme suit :

- a. Phase de recherche, de conception et de développement.** L'entreprise s'appuie sur ses routines technologiques et sa connaissance du marché pour découvrir des besoins latents ou non satisfaits (marché potentiel) par les firmes du secteur. Cette phase correspond à un temps où la firme s'efforce :
- à identifier des besoins insatisfaits ou mal satisfaits et les besoins inexprimés en partant de sa connaissance des marchés et de son potentiel technologique,
  - à évaluer la faisabilité technique de la mise en place du produit,
  - d'estimer l'importance commerciale à lancer le produit en question sur le marché (l'importance du marché potentiel : les quantités à acheter, les concurrents présents sur le marché visé,...),
  - à évaluer l'intérêt stratégique du lancement d'un tel produit sur le marché,
  - à élaborer un prototype.
- b. Phase de lancement ou de décollage.** Cette phase se particularise par les différents investissements que nécessite l'opération de lancement proprement dite :
- Investissement en production (en équipements et outils de production, procédés de fabrication),
  - Investissement en recherche et développement liés aux conséquences de l'accompagnement du produit sur le marché,
  - Investissements en distribution destinés à la constitution d'une force de vente et à la recherche et la sélection des intermédiaires : il faut les convaincre pour les besoins de référencement et de la prescription du produit,
  - Investissements en communication commerciale pour faire connaître le produit sur le marché.

**OBSERVATION.** Dans le cas d'une innovation, cette phase peut être des plus rentables en raison des rentes de situation et peut être aussi permissive du point de vue de l'image correspondant au prix élevé du produit.

**c. Phase de croissance ou de développement.** Cette phase dite d'industrialisation est marquée par :

- L'accroissement de la demande et l'apparition de concurrents sur le marché (les concurrents peuvent réagir en mettant en place des produits ou des procédés de substitution),
- L'accroissement du chiffre d'affaires est observé en même temps que des besoins en moyen de production se font fortement sentir (la rentabilité est suffisante durant cette phase),
- La baisse des prix est souvent observée en cette phase,
- Le maintien de l'effort de communication à son niveau précédent,

**d. Phase de maturité.** Cette phase est marquée par :

- Le ralentissement des ventes,
- L'exacerbation de la concurrence,
- La baisse des prix comporte un risque représailles ou de guerre des prix.

**OBSERVATION.** Cette phase pourrait correspondre à un moment où la firme serait tentée de :

- de découvrir de nouveaux utilisateurs (nouveaux marchés),
- de découvrir de nouveaux segments de clientèle qui n'ont pas acheté le produit jusqu'ici,
- et de modifier son produit pour lui permettre un rebondissement sur le marché.

Armand DAYAN distingue trois types de maturité :

- La maturité croissante. Le marché potentiel est en pleine évolution : des clients nouveaux apparaissent sur les marchés de l'entreprise.
- La maturité stable. Les clients nouveaux cessent d'apparaître sur les marchés et la demande se résume à une demande de renouvellement. Les stratégies de fidélisation ont fini à réussir à développer un rattachement aux produits de la firme.
- La maturité déclinante. Les ventes déclinent et se résument à la vente de pièce de rechange. Les clients se rabattent dans leurs choix sur les produits de substitution.

**e. Phase de saturation ou de déclin.** Les produits de la firme sont devenus obsolètes en raison des produits de substitution qui apparaissent sur le marché ou en raison des évolutions significatives de la demande pour laquelle leur fonction n'est plus des usages.

## **SECTION 02. LE MARKETING D'UN PRODUIT INDUSTRIEL**

### **A. LA MARQUE D'UN PRODUIT INDUSTRIEL.**

La marque est définie communément comme un nom, un signe, un symbole ou un logo servant à différencier les produits ou l'offre d'une firme des autres produits ou des autres offres des firmes concurrentes. Pour Jean-Jacques LAMBIN, une marque est un « panier d'attributs », correspondant à des éléments distinctifs qui permettent de différencier l'offre d'une firme des offres des autres firmes concurrentes.

Les stratégies de marque sont très répandues sur les marchés des biens de consommation que sur les marchés industriels. Les fournisseurs industriels ont tendance à utiliser des références ou de code pour différencier les produits de leurs gammes. Pourtant, l'intérêt à développer des marques industrielles ou B to B est une importance de premier ordre pour le positionnement de la firme.

- a.** La marque est un instrument de repérage ou d'identification des produits de l'entreprise. Une marque mémorisée permet des gains de temps et d'argent pour l'acheteur. Elle permet donc à la firme d'être repérée sur le marché.
- b.** La marque est un instrument de création d'une identité commune pour l'ensemble des produits de la firme. Ces produits offerts sous un nom de marque (ce qu'on appelle une marque ombrelle) bénéficient de l'image et de l'identité de la firme.
- c.** La procuration d'une dimension plus humaine à des produits plus complexes (Cécile BOZZO). La marque industrielle est un instrument d'adoucissement d'une image trop technique associée plus souvent aux produits industriels.
- d.** La marque est une garantie pour le client industriel. Elle correspond à un engagement de la part du fournisseur d'offrir un même niveau de qualité constant sinon supérieur.

La stratégie de marque consiste, pour une firme et avant toute chose, à créer un nom de marque pour ses produits. Le choix d'un nom de marque sur le marché B to B obéit à certaines exigences :

- Un nom facilement mémorisable et prononçable en particulier à l'international,

- Un nom de marque qui permet de différencier les produits de la firme des autres produits des firmes concurrentes,
- Un nom de marque est celui qui évoque chez le consommateur la fonction du produit
- Le logo et l'identité visuelle de la marque sont conçus à être remarqués, mémorisés et montrant la différence par rapport aux concurrents.

La firme a le choix entre plusieurs stratégies de marque.

- **La marque gamme.** Un seul nom de marque à l'ensemble de la gamme ou lignes homogènes formant la gamme (VALEO).
- **La marque produit.** Un nom de marque par produits ou ligne de produits (DUPONT avec Téflon, Kevlar et Lycra).
- **La marque ombrelle.** Un seul nom de marque pour toutes les gammes de l'entreprises ou à tous les produits des différents domaines d'activités de la firme (YAMAHA, MITSUBISHI, SIEMENS,...).
- **La marque caution.** Elle complète d'autres marques pour authentifier le produit.

**REMARQUE.** La maque produit facilite la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation et rend possible la cession d'une marque. La marque ombrelle est moins coûteuse (les effets d'échelle sont possibles) et facilite la construction d'une marque mondiale.

La stratégie de marque consiste à construire un capital marque, entendu comme « valeur supplémentaire que la marque procure au produit » (Cécile BOZZO). Ce capital, qui se construit sur une longue période, est le résultat des attributs distinctifs qui structure la marque industrielle de la firme. Une marque forte permet :

- Une protection de la firme des attaques concurrentielles,
- Une fidélisation de la clientèle et des partenaires de l'entreprise,
- Une sustentation d'un avantage concurrentiel fondée sur une stratégie de différenciation,
- Une tarification selon des prix élevés. La perception des avantages de la marque forte est un consentement de la part du consommateur à payer un prix supérieur.

Le capital marque est un vecteur pour créer une identité aux produits de la firme et procéder en conséquence à des extensions de gamme (introduction de nouvelles lignes de produits). Il permet aussi de construire la cohérence de sa gamme en la complétant (ajout de références pour les lignes de produits existantes). L'entreprise peut, dans une perspective qui celle de son capital marque, opérer une réduction du nombre de marques créées ou acquises. Cette réduction est de nature à pallier au caractère coûteux ou dispendieux d'un nombre conséquent de marques. Cette réduction vise parfois à établir des synergies auprès des clients ou des partenaires de la firme ou à mettre plus de cohérence dans le portefeuille de marques ou dans la gamme de produits de celle-ci.

**B. 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 :

**a. La définition des domaines d'activités de la firme.** Elle consiste à délimiter le champ d'accumulation de la firme. Par exemple, le cimentier l'AFFARGE-HOLCIM dispose d'un domaine d'activité incluant le BET (Béton Prêt à l'Emploi) et les différentes colles.

**b. 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 fortes valeur ajoutée, de faible valeur ajouté et des produits dont la valeur ajoutée est située entre ces deux niveaux. Les produits à forte valeur ajoutée ont une demande généralement située dans les pays où la main-d'œuvre n'est pas abondante.
- **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 réduits 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 des synergies tout en élargissant l'éventail des choix aux clients et réduit les vulnérabilités face aux concurrents
  - **Le choix d'un niveau de gamme.** Le choix d'un haut de gamme dépend de la réputation de la firme, du niveau de prestation qu'elle en capacité d'assumer et de 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.
  - **Le choix entre complémentarités 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 (marque s multiples) pour éviter des chevauchements dans la gestion de la gamme ou ce qu'on appelle le cannibalisme des marques ou offrir des produits différenciés pour atteindre des segments ou de micro-segments distincts.
- c. La recherche de l'équilibre d'un portefeuille.** 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 type vache-à-lait), des produits au stade de lancement (produits de type dilemme), des produits en phase de croissance qui deviendraient les vaches-à-lait de demain (les produits de type vedettes) et des produits sur des marchés peu attractifs dont les positions concurrentielles sont faibles (type poids morts) et qu'il faut soit modifier (réjuvener) ou se faire moissonner (maintenir sans investissement) soit enfin élaguer (éliminer).

## **C. LE MARKETING DES NOUVEAUX PRODUITS.**

L'incertitude est le principal enjeu du management technologique de la firme. Les prospects ou les utilisateurs industriels potentiels font face à des incertitudes

techniques et commerciales. De ce fait, l'évaluation de l'innovation technologique qu'ils pourraient engager porte sur les questions suivantes :

- a. Le bienfondé des performances proposées.** Si la vérification des performances techniques est réalisable à travers divers instruments techniques, la difficulté réside dans l'analyse des effets économiques. Les performances économiques avancées par les fournisseurs technologiques sont difficiles à cerner en raison d'un surgissement probable de situations imprévisibles, de l'apparition de coûts inattendus,... Les effets de l'innovation au plan humain sont encore délicats à cerner en particulier si l'innovation technologique en question implique des changements organisationnels.
- b. Les possibilités d'intégration de l'innovation technologique au contexte productif de l'utilisateur industriel potentiel.** Par exemple, un matériau ou un composant nouveau pourrait nécessiter le recours à d'autres équipements, que ceux qui sont actuellement à sa possession, ou à la modification des procédés en place.
- c. Les effets de l'innovation technologique sur les savoir-faire accumulés ou l'avantage concurrentiel détenu par l'utilisateur industriel potentiel.** En effet, la nouvelle technologie proposée risque de dévaloriser les savoirs et les savoir-faire actuels de la firme au point de nuire à sa position relative sur le champ concurrentiel.
- d. La réalité et la qualité des services proposés.** Les choses se font différemment selon qu'il s'agit d'un fournisseur technologique nouveau ou habituel. Les prospects sont plus rassurés que lorsque la technologie est proposée par l'un de ses fournisseurs et de surcroît lorsqu'ils s'engagent eux-mêmes à fournir, par leurs soins, les services proposés.
- e. La réversibilité des choix de l'intégration de la nouvelle technologie.** Les utilisateurs industriels potentiels se préoccupent de savoir s'il serait possible de revenir sur leurs choix si des situations malencontreuses viennent à apparaître après son adoption. Un produit nouveau peut butter contre des blocages en aval des processus de la firme par exemple chez le client d'un client).

- f. Le degré de maturation de la nouvelle technologie proposée.** Le risque réside dans le fait que les acquéreurs tardifs parmi les prospects pourraient bénéficier des améliorations portés sur la technologie en question.
  
- g. Le risque de cycles de vie de technologie très courts.** Dans ce type de cycles de vie de technologie, l'acquéreur pourrait se confronter à un risque d'obsolescence technologique.
  
- h. Le risque de dépendance vis-à-vis du fournisseur de la nouvelle technologie.** La dépendance est liée à la durée de l'apparition de suiveurs sur le marché de la nouvelle technologie et de la filière d'origine du fournisseur innovateur. Dans le cas d'une innovation venant d'une autre filière, le rapport de force avec les fournisseurs pourrait se modifier en faveur de l'utilisateur industriel. C'est le cas d'un nouveau entrant dont le produit proposé révolutionne le mode de fonctionnement d'un DAS en introduisant une nouvelle méthode de fabrication (passage d'une méthode chimique à une méthode bactériologique) ou de matériaux nouveaux (le remplacement de la fonte par le magnésium).

### **SECTION 03. LES SPECIFICITES DU MARKTING-MIX EN MILIEU INDUSTRIEL**

#### **A. LES SPECIFITES DU PRIX EN MARKETING INDUSTREL.**

En marketing industriel, la question des prix intervient dans un contexte particulier. Cette particularité s'explique par plusieurs éléments :

- a. L'interdépendance entre partenaires.** L'interdépendance client-fournisseurs traduit des situations d'influences réciproques et n'exclue pas les situations de basculement du rapport de force vers l'un ou l'autre des deux partenaires. On peut avoir deux cas :
  - Dans le cas de l'équilibre des pouvoirs entre clients et fournisseurs, les prix font l'objet d'une négociation périodique.
  - Dans le cas où les rapports de force ne sont pas équilibrés, la contrainte d'interdépendance empêche un client, par exemple, de changer de fournisseurs dans l'immédiat.

- b. La position au sein d'une filière.** Les changements des prix sont de nature à affecter tous les maillons ou les clients positionnés dans les stades aval de la filière. Le dilemme dans la fixation ou le changement de prix est lié à l'existence d'une demande dérivée.
- c. L'importance du produit global.** Le prix d'un produit industriel est une contrepartie aux différents éléments matériels et immatériels (les différentes prestations) composant l'offre de l'entreprise. Lorsque l'échange porte sur un bien durable, la préoccupation du client est de considérer le coût total d'acquisition, de l'utilisation et d'entretien du produit. Dans le cas où le produit est un composant ou des matières premières, les préoccupations se centrent sur le prix de vente.
- d. L'offre d'un produit sur mesure.** La conception du produit et la fixation du prix fait l'objet d'une collaboration entre le client et le fournisseur. A l'unicité de l'offre correspond une unicité du prix de vente. Le prix pratiqué dans ce cas est le produit d'une négociation entre le fournisseur et son client.

Les stratégies de fixation des prix en milieu industriel peuvent être résumées comme suit :

- a. La stratégie d'écrémage.** Elle consiste à fixer le prix du produit à un niveau élevé de telle sorte à faciliter la récupération des investissements engagés dans la R&D, la production et la commercialisation et à donner une image à la marque de la firme. . Cette stratégie se fonde sur la perception des clients quant à la supériorité de l'offre de la firme par rapport aux offres concurrentes.
- b. Les stratégies de pénétration.** Elle consiste à fixer le prix à un niveau plus bas en vue d'accroître les parts de marchés de la firme. Cette stratégie est souvent choisie lorsqu'on table sur des baisses futures des coûts de la firme ou dans le cas de recherche d'économie d'échelle. Elle parfois établie pour décourager l'entrée sur le marché des entrants potentiels ou des imitateurs.
- c. Les stratégies de discrimination par les prix.** En milieux industriels, on distingue trois types de discrimination par les prix :
  - Les discriminations tarifaires en fonction des segments de marchés. L'hétérogénéité des marchés du point de vue de l'importance accordée au coût peut amener une firme à pratiquer des discriminations tarifaires pour avantager des segments utilisant grosses quantités de son composant.

- Les discriminations tarifaires en fonction du statut du client industriel. Par exemple, des avantages peuvent être accordés à des clients agréés ou à des clients considérés comme des comptes clés (pour des raisons du volume d'achat ou d'image,...).
- Les discriminations tarifaires en fonction du volume ou de la distance. Les discriminations pour des raisons de volume ou de distance se rencontrent dans le cas des produits pondéreux (ciment, carburants,...). Les discriminations peuvent consister à prendre en charge d'une façon sélective le coût de transport du produit en fonction des distances à parcourir pour l'acheminer vers les utilisateurs industriels.

## **B. LES SPECIFICITES DE LA DISTRIBUTION EN MARKETING INDUSTRIEL.**

Les modes de distribution en milieu industriels varient en fonction des clients, de la complexité du produit et de la fréquence d'achat.

**a. La distribution prise en charge par le producteur.** Ce mode de distribution est fréquent dans le cas des gros clients ou dans le cas où le nombre de clients est très réduit, dans le cas de gammes restreintes et dans le cas des achats très espacés dans le temps. La prise en charge directe de la distribution du produit par la firme est un mode qu'on rencontre sur le marché des équipements lourds ou de matériels de travaux publics très spécialisé et dont les clients sont en nombre réduits. Ce mode permet une meilleure connaissance des besoins et des attentes des clients et un meilleur contrôle sur les activités la force de vente de la firme. Il implique :

- Le recrutement, la formation et l'animation d'un nombre conséquents de vendeurs,
- Un soutien logistique d'une grande importance (distribution physique du produit, disposition de magasins régionaux,...),
- Les compétences du personnel chargé de la force de vente sont accrues.

Dans certains cas, la firme peut recourir à des représentants multicartes. Les représentants multicartes sont des indépendants qui s'engagent contractuellement à assurer la vente des produits non concurrents provenant de plusieurs firmes. Ces intervenants se chargent uniquement de la vente, c'est-à-dire que les autres fonctions de la distribution (financement, entreposage, transports,...) sont prises en charge par d'autres intermédiaires.

**b. La distribution à travers les négociants techniques.** Le négociant technique, grossiste indépendant achetant pour revendre, assume plusieurs

fonctions de prestation (le contact avec la clientèle, le financement, le stockage, la livraison et le service après-vente). Appelé aussi « industrial distributor », ce distributeur intermédiaire propose tout un assortiment de produits et dispose d'une équipe de vente propre. Le recours à ce mode de distribution se rencontre dans les cas de produits :

- Les produits dont le marché potentiel est très large,
- Les produits ne posant pas de problème particuliers en matière de stockage au niveau local,
- Les produits fonctionnant selon des commandes faibles,
- Les produits dont les décisions d'achats se font au niveau décentralisé des entreprises clientes.

**c. La distribution à travers un réseau de concessionnaires.** Le concessionnaire (exclusif ou non) est un agent distributeur relié à la firme par des obligations contractuelles pour une zone géographique et pour des produits déterminés. Ce mode est le choix des firmes qui ont une clientèle nombreuse et dispersée. Les fabricants de machines agricoles, des engins de chantier (comme c'est le cas de CARTEPILLAR), des chariots élévateurs, des camions,... Avec cette forme de distribution contractuelle, le concessionnaire est autorisé à utiliser la marque du fabricant comme enseigne publicitaire et s'engage à assumer les fonctions suivantes :

- Le financement du stock, de l'installation des points de vente et l'accord de crédits à la clientèle,
- La prise en charge de la logistique de distribution (stockage des produits et la livraison aux utilisateurs industriels),
- La prise en charge d'une fonction technique en matière d'entretien et du service après-vente,
- La prise en charge d'une fonction commerciale (publicité locale,...).

Les enjeux de la distribution en milieu industriel ont une importance qui varie en fonction de trois facteurs :

- **La fréquence des ventes dans la distribution directe.** La fréquence est accrue dans le cas où les ventes se rapportent à des biens de consommation destinés à une clientèle peu nombreuse et dont la maîtrise des aspects technique est du seul ressort de la firme.
- **L'existence des liens forts entre producteurs et distributeurs.** Les relations entre les deux partenaires s'orientent vers l'exploitation de complémentarités pour réussir l'adaptation du produit aux besoins et aux attentes des clients.

- **L'importance relative accordée par le fabricant à la stratégie push ou à la stratégie pull.** Par exemple, dans une stratégie push chaque intervenant d'un stade d'une filière essaye de stimuler la demande au stade aval de celui-ci. Cependant, en stratégie pull, le fabricant se résout à prendre la stimulation de la demande par le moyen de sa stratégie publicitaire.

### **C. LES SPECIFICITES DE LA COMMUNICATION EN MARKETING INDUSTRIEL.**

La communication "business to business" porte sur des biens et services industriels en s'adressant à des personnes appartenant à une entreprise ou à une organisation. Ses objectifs sont les suivants :

- Se faire connaître et informer sur ses produits et services industriels,
- Développer son notoriété,
- L'amélioration ou le renforcement d'une image valorisant, par exemple, une performance technique (robustesse, rapidité, précision,...),
- La création d'attitudes favorables et provocation d'intentions d'achat,
- L'influence des comportements des utilisateurs industriels potentiels,
- La fidélisation de la clientèle ?
- L'arrachage des clients à la concurrence et ralliement de nouveaux utilisateurs.

La politique de la communication de la firme s'élabore sur des choix combinés portant sur quatre éléments :

- a. Le choix des cibles de la communication.** La communication s'établit sur des clients directs comme cible prioritaire ou s'efforce à influencer les clients des stades aval de la filière : c'est le choix d'une stratégie push et/ou pull. Dans ce choix, la question est de savoir comment s'y prendre Pour réussir une répartition de l'effort communicationnel ciblant à la fois des utilisateurs, des acheteurs, des intermédiaires et des prescripteurs.
- b. Le choix des instruments de communication.** Les paramètres à prendre en considération sont forts nombreux :
  - L'efficacité maximale. Par exemple, on peut estimer que les revues professionnelles sont plus adéquates pour réussir une stratégie d'innovation.

- L'efficacité relative. La rentabilité du budget est-elle fonction d'une affectation privilégiant la publicité directe ou les relations publiques ?
  - Les complémentarités entre les différents instruments de communication,
- c. Le choix des moyens financiers.** L'affectation de ressources financières aux activités de communication est fonction des éléments suivants :
- Les objectifs de communication ciblés par la firme. Le montant des dépenses y en dépend.
  - Les dépenses des concurrents dans le domaine,
  - Le degré de rigidité ou de flexibilité en fonction de l'évolution des besoins de la firme en matière de communication.

La communication en milieu industriel présente des spécificités qu'on peut résumer en trois points :

- a. Le nombre d'intervenants dans le processus d'achat du client industriel.** La multiplicité des personnes impliquées est fonction des rôles qu'ils assument en tant qu'utilisateurs, prescripteurs et décideurs dans le processus d'achat et de leurs positions hiérarchiques en tant que parties prenantes du centre d'achat de la firme. Le dilemme est d'atteindre les personnes les plus efficaces du point de vue de l'intérêt communicationnel de la firme.
- b. La prédominance des aspects techniques des produits ou services industriels.** La complexité technique du produit ou service industriel est de nature à inciter le client à se rabattre, dans ses besoins informationnels, sur les caractéristiques techniques. Le client se recentre tellement sur les aspects techniques que la qualité et les performances de son produit sont déterminées par la qualité et les performances du produit proposé par son fournisseur. Cependant, l'information factuelle peut concerner, comme c'est le cas des achats en gros volumes, des aspects liés au coût.
- c. Le nombre restreint des clients industriels.** Ce caractère réduit du nombre des clients industriels est de nature à donner la priorité aux formes personnalisées de la communication. Cependant, le recours aux grands médias n'est forcément un choix à écarter. Par exemple, une firme du secteur de la construction pourrait recourir aux médias à grands tirage si elle est dans le besoin de montrer l'intérêt qu'elle accorde à des dimensions sanitaires, culturelles et écologiques.
- d. La nature hétérogène des marchés industriels.** La communication en milieu industriel s'adresse généralement à des personnes de petits nombres établis sur

des marchés hétérogènes. Par exemple, la communication D'AIRBUS concerne à la fois des ventes d'appareils et de la fourniture.

En marketing industriel, les actions de communication par les hommes l'emportent sur les actions de communication par les supports. D'une façon générale, les moyens disponibles sont :

- Les moyens de contact (les relations publiques),
- Les médias (la presse arrive en première position si l'on compare les budgets alloués par les annonceurs industriels),
- Les moyens complémentaires (la documentation se combine au recours à l'internet).

**a. La publicité.** La publicité en milieu industriel présente deux spécificités :

- La publicité via la télévision occupe une seconde place face à la presse en matière de ciblage de professionnels. Cependant, le développement de chaînes thématiques (sur le câble, le satellite et l'ADSL) a provoqué un regain d'intérêt à la publicité via la télévision. La publicité en ligne, à l'instar de la presse, permet des ciblages avec plus de précision et d'efficacité, même si ce support est plus répandu sur les marchés des nouvelles technologies. Enfin, la publicité extérieure (les panneaux d'affichage dans les zones industrielles ou des espaces à vocation commerciales) est une forme de publicité B to B de portée locale.
- La publicité peut revêtir des formes qui peuvent aller au-delà des formes publicitaires plus informatives et essentialistes, c'est-à-dire qu'on assiste à des formes basées sur des éléments périphériques.

**b. Le hors-média.** Le choix de la communication industrielle hors média est plus fréquemment utilisé en raison de l'éclatement des marchés, du caractère restreint du nombre de clients industriels et de la faiblesse des budgets alloués. Le hors média permet de mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée combinant plusieurs moyens pour communiquer d'une façon étendue avec le client.

- **La promotion des ventes.** Elle consiste à proposer une offre personnalisée aux clients industriels pour obtenir d'eux qu'ils modifient leur comportement d'achat. Les techniques de promotion de vente sont multiples et très utilisées en milieu industriel (les opérations à base de primes, les échantillons et essais de produits, les jeux et concours,...).

- **Les relations publiques.** Elles ont pour objet de développer des relations avec les publics de l'entreprise. Elles sont fréquemment utilisées dans des campagnes institutionnelles, dans les soutiens d'événements particuliers ou dans la gestion des crises. Les cibles externes visées dans les campagnes relations publiques sont multiples (les médias, comme relais attendu de la communication de la firme, les pouvoirs publics, pour des intérêts particuliers comme l'obtention d'assiettes de terrain, d'aides ou de subventions,... , les associations, les actionnaires et les partenaires financiers,...). Pour atteindre ces publics, l'annonceur peut utiliser divers moyens : les communiqués de presse, les interviews dans les médias, les rapports annuels d'activité, l'organisation ou la participation à des événements,...
- c. Le mécénat.** Le mécénat est un acte désintéressé ou philanthropique qui prend la forme de dons versés à des organismes en vue de réaliser un intérêt général. Son champ d'intervention recouvre tout ce qui est humanitaire, culturel, social et sportif. Il regroupe donc un ensemble d'actions sociétales (non commerciales) souvent par le moyen de fondations. Par exemple SIEMENS dispose d'une fondation dénommée Caring Hands International pour accomplir des actions de mécénat (soutien à des populations sinistrées,...) dans les pays de son implantation.
- d. Les techniques de communication alternatives.** Le placement de marque dans des films ou séries télévisées est une forme de communication récente sur les marchés B to B. Il vise à faire apparaître le nom de marque ou le logo sur un film plutôt sur un spot publicitaire. Le choix du placement de marque est motivé par trois facteurs :
- Les budgets alloués sont nettement inférieurs aux budgets publicitaires (par exemple mettre son matériel à la disposition d'une équipe pour les besoins d'un tournage d'un film).
  - Le temps de diffusion est relativement plus important. Ce temps comprend la diffusion, la rediffusion et les supports DVD.
  - L'amélioration des attributs de la marque à travers des placements intelligents. Par exemple, c'est l'apparition de la marque CISCO dans la série télévisée 24 heures chrono.
- e. Les blogs.** Les blogs sont des pages internet thématiques créées par des professionnels pour partager des expériences, des conseils,..., avec d'autres professionnels. Parmi ces blogs, on y trouve :

- Les blogs de veille. Ils sont orientés vers des thèmes techniques et destinés à des publics avertis et intéressés par les questions traitées (les échanges peuvent concerner par exemple des problèmes particuliers de gestion de la production,...).
- Les blogs événementiels. Ils ont vocation à relayer des événements particuliers comme le lancement d'un nouveau produit,...
- Les blocs de marque. Ils ont tendance à s'intéresser aux aspects fonctionnels de la marque (personnalisation, traçabilité,...).
- Les blogs d'écoute. Ils consistent à révéler l'information chez les clients et les prospects en vue d'améliorer l'offre de service de la firme.
- Les blogs des dirigeants. Ils sont réservés aux chefs d'entreprises en vue d'établir ou de maintenir des liens de proximité avec des publics externes.

**f. Le marketing viral.** Le marketing viral, qui est une technique de communication basée sur des films humoristiques (des dessins animés, par exemple), est à l'origine utilisée dans la promotion de marques B to C.

## BIBLIOGRAPHIE

1. R. MANIAK, C. BAUMANN, M. FOUCHARD, V.MOLLIEX et R.SOYER, Marketing industriel, éd. Nathan, Paris, 1997.  
B/0261.
2. Cécile BOZZO, Le marketing industriel, éd. Dunod, Paris, 2007.  
C/1209.
3. François BLANC, Le marketing industriel, éd. EMS, Paris, 2003.  
B/1386.
4. Daniel MICHEL, Robert SALLE et Jean-Paul VALLA, Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre, éd. Economica (2<sup>ième</sup> éd.), Paris, 2000.  
A/0513.
5. Michel NAKHLA, L'essentiel du management industriel, éd. Dunod, Paris, 2006.
6. Armand DAYAN, Marketing industriel, éd. Vuibert, Paris, 1993.  
A/2153
7. Francis LEONARD, Stratégies de marketing industriel, éd. Presses Polytechniques et universitaires Romandes, Lausanne, 1994.
8. Jean Michel RIBAUT, Bruno MARTINET et Daniel LEBIDOIS, Le management des technologies, éd. Organisation, Paris, 1991.  
A/1412.
9. Robert LE DUFF et André MAÏSSEU, Management technologique, éd. Sirey, Paris, 1991.  
A/2293.
10. Richard SOPARNOT et Eric STEVENS, Management de l'innovation, éd. Dunod, Paris, 2007.  
C/1154.
11. Séverine LE LOARNE et Sylvie BLANCO (dir. par), Management de l'innovation, éd. Pearson Education France, Paris, 2009.  
A/5365.
12. Joe TIDD, John BESSANT et KEITH PAVITT, Management de l'innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, éd. De Boeck Université, Bruxelles, 2006.  
A/4244.
13. Sandrine FERNEZ-WALCH et François ROMON, Management de l'innovation. De La stratégie aux projets, éd. Vuibert, Paris, 2006.  
A/3765
14. Hervé DUMEZ (coord. et présent. par), Management de l'innovation, management de la connaissance, éd. L'Harmattan, Paris, 2001.  
B/1111.

15. Dorota LESZCZYNSKA, Management de l'innovation dans l'industrie aromatique. Cas des PME de la région de Grasse, éd. L'Harmattan, Paris, 2007. A/4658.
16. Joel BROUSTAIL et Frédéric FRERY, Le management stratégique de l'innovation, éd. Dalloz, Paris, 1993. B/0886.
17. Pierre DUSSAUGE et Bernard RAMANANTSOA, Technologie et stratégie d'entreprise, éd. Ediscience international, Paris, 1987. A/2379.
18. Jacques MORIN et Richard SEURAT, Le management des ressources technologiques, éd. Organisation, Paris, 1989. A/1410.
19. Anis BOUAYAD, Pierre-Yves LEGRIS, Les alliances stratégiques. Maitriser les facteurs clés de succès, éd. Dunod, Paris, 2007. B/2316.
20. Yves MORVAN, Fondements d'économie industrielle, éd. Economica, Paris, 1991.
21. Jean-Claude TARONDEAU, La flexibilité dans les entreprises, éd. PUF, Paris, 1999. C/0306.
22. Luc ROJAS, L'industrie stéphanoise : de l'espionnage industriel à la veille technologique 1700-1950, éd. L'harmattan, Paris, 2009. B/2899.
23. François JAKOBIAK, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Les Editions d'Organisation, Paris, 2004. A/0004.
24. 89. Serge PERRINE, Intelligence économique et gouvernance compétitive, éd. La Documentation Française, Paris, 2006. A/3815.
25. AFDIE (Association Française d'Intelligence Economique), Le modèle d'intelligence économique, éd. Economica, Paris, 2004. A/2275.
26. Marc AUDIGIER, Gérard COULON, Patrick RASSAT, L'intelligence économique : un nouvel outil de Gestion, éd. Maxima, Paris, 2003. A/3931.
27. Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN, Du renseignement à l'intelligence économique.
28. Cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 2001. A/0693.
29. Christian MARCON, Nicolas MOINET, L'intelligence économique, éd. Dunod, Paris, 2006. C/0456.
30. Emmanuel PATEYRON, La veille stratégique, éd. Economica, Paris, 1998. A/3984.
31. Eric DELBECQUE, Intelligence économique concurrentielle et stratégique, éd. Ecole de Guerre Economique, 2004.

32. Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, éd. InterEditions, Paris, 1986.  
A/1701.
33. Frédéric LE ROY et Said YAMI (coord. Par), Management stratégique de la concurrence, éd. Dunod, Paris, 2009.  
A/4772.
34. Richard D'AVENI, Hyper compétition, éd. Vuibert, Paris, 1995.  
A/3826.
35. François JAKOBIAK, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Les Editions d'Organisation, Paris, 2004.  
A/0004.
36. Serge PERRINE, Intelligence économique et gouvernance compétitive, éd. La Documentation Française, Paris, 2006.  
A/3815.
37. AFDIE (Association Française d'Intelligence Economique), Le modèle d'intelligence économique, éd. Economica, Paris, 2004.  
A/2275.
38. Marc AUDIGIER, Gérard COULON, Patrick RASSAT, L'intelligence économique : un nouvel outil de Gestion, éd. Maxima, Paris, 2003.  
A/3931.