

# 1

## LES SPÉCIFICITÉS DU MARKETING *BUSINESS TO BUSINESS*

**B**usiness to business est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales. L'expression est souvent employée en abrégé : marketing B to B. Pourquoi ne pas utiliser plus simplement une expression française ? Il y aurait au moins quatre solutions, mais aucune n'est vraiment satisfaisante.

LE MARKETING D'ENTREPRISE À ENTREPRISE ❖ Traduction la plus logique, elle est restrictive en ceci qu'elle exclut les organisations qui ne sont pas des entreprises au sens classique du terme, telles que les administrations et les collectivités locales. Le terme marketing inter-organisationnel peut également être utilisé.

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

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

LE MARKETING D'AFFAIRES ❖ Cette expression souffre également de l'ambiguïté du terme « affaires » et de sa perception parfois péjorative. En outre, le marketing d'affaires existe bien : le terme est utilisé pour les firmes dont l'activité est cyclique, organisée autour des chantiers ou missions successives commandées par le client (*cf.* Chap. 3). Ainsi, dans le secteur du gros équipement électrique ou des travaux publics, le concept d'affaires se superpose à celui de client au sens classique du terme.

Il faut donc conclure que le terme business to business n'a pas d'équivalent aussi englobant en français. Pour cette raison, il est souvent utilisé.

## 1 *Les principaux domaines d'activités du business to business*

Le terme générique de « biens industriels » présente l'intérêt de véhiculer simplement la notion globale de biens destinés à des professionnels. Les biens industriels, dans leur acception la plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services, fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises : industriels, organismes ou professionnels. Ainsi, les biens industriels s'adressent-ils aussi bien aux producteurs de matières premières, aux transformeurs, aux assembleurs, aux assembleurs incorporateurs (« *Original Equipment Manufacturers* » ou OEM), aux négociants, aux fabricants de produits semi-finis, aux distributeurs et aux prestataires de services.

Mais précisément, les biens industriels se caractérisent par leur hétérogénéité : blé, coton, ciment, microprocesseurs, moteurs, machines-outils, turbines, avions... Pour cette raison, deux méthodes de classification principales ont été notamment utilisées<sup>1</sup>. La première préconisée notamment par Kotler<sup>2</sup> et Saporta<sup>3</sup> présente l'avantage de situer les biens industriels en trois grandes catégories :

- les biens entrant dans le produit final ou « *entering goods* » ;
- les biens d'équipement entrant directement dans le processus de fabrication ou « *production goods* » ;
- les biens et services industriels n'entrant pas directement dans le processus ou « *facilitating goods* ».

L'autre classification repose sur le découpage des biens industriels en neuf catégories en fonction de leur nature, de leur degré de complexité et de leur niveau dans la logique industrielle.

### 1.1. Les matières premières

Les matières premières sont achetées et utilisées en l'état par des industries de première transformation, afin de produire d'autres biens industriels. Les matières premières proviennent des industries agricoles et forestières telles que bois, élevage, pêche... ou bien des industries d'extraction : minerais, sable... De manière générale, on les répartit en deux grandes classes selon qu'elles sont d'origine soit agricole, soit industrielle.

### 1.2. Les matières transformées

À mi-chemin entre les matières premières et les composants, les matières transformées regroupent les matières premières non brutes, autrement dit ayant subi des opérations « simples » de transformation : ciment, textile, cuir, verre, farine, cacao, résines, composés chimiques... Elles sont intégrées au produit final le plus souvent de façon anonyme. Les entreprises traitant des matières transformées poursuivent en général le

processus de création de valeur ajoutée en dépassant le stade de la simple transformation.

### 1.3. Les consommables

Fournitures utilisées pour la production, les consommables regroupent tous les biens que l'entreprise utilise dans son activité, qu'il s'agisse des fournitures d'entretien telles que détergents, peintures, etc., ou d'exploitation telles que lubrifiants, solvants, abrasifs, mastics, graisses, carburants qui ne se retrouvent pas dans le produit final, ou encore des fournitures facilitant son activité : petites fournitures de bureau, papier pour les photocopieurs, pour les télécopieurs...

### 1.4. Les ingrédients et les matériaux incorporables

Les ingrédients sont des biens manufacturés qui entrent dans la fabrication d'un produit. Ces biens intermédiaires ont une valeur ajoutée due au processus de fabrication plus complexe et à la stratégie marketing de différenciation dont ils ont fait l'objet. C'est le cas par exemple des polymères techniques comme le Pebax® développé par Atofina ou de l'édulcorant Nutrasweet® conçu et produit par Monsanto. Ces biens font l'objet de politiques de marques de plus en plus élaborées (cf. Chap. 16).

### 1.5. Les pièces détachées et les composants

Les pièces détachées intègrent également le produit final. Éléments d'assemblage, sous-ensembles du produit, elles sont facilement identifiables : équipement automobile, matériaux du bâtiment... Les pièces détachées sont les biens industriels qui peuvent être directement assemblés dans le produit final ou qui ne nécessitent que peu de modifications.

Elles regroupent l'ensemble des composants, des plus élémentaires (mono-fonctionnels) aux plus complexes (multi-fonctionnels) : vis, boulons, roulements à bille, boîtes de vitesse, microprocesseurs, petits moteurs électriques, structures d'aluminium ou matériaux d'isolation dans le bâtiment, blocs optiques pour lecteurs de Compact Disc... Il convient donc de distinguer les produits primaires des plus sophistiqués.

- *Les composants primaires* : il s'agit des biens manufacturés, souvent composés et généralement standardisés, entrant dans la fabrication du produit. Ils résultent d'un processus de production plus complexe que celui des matières transformées, en nombre d'opérations ou d'intervenants. Ils ne sont pas directement identifiables dans le produit fini ou semi-fini.

- *Les composants sophistiqués* : ces biens manufacturés à travers plusieurs opérations complexes de transformation, utilisés par l'entreprise dans la fabrication de produits finis ou semi-finis, sont en général assez aisément identifiables grâce aux politiques de marques dont ils font l'objet. C'est le cas des microprocesseurs Motorola ou Intel.

Cette catégorie de produits recouvre des produits standardisés mais aussi des produits personnalisés en fonction des besoins du client industriel.

## 1.6. Les machines-outils et la bureautique

Les machines-outils et le matériel bureautique sont des biens d'équipement qui contribuent au développement de l'activité en participant au processus d'élaboration des produits et services de l'entreprise. Ils se scindent en deux catégories, les biens d'équipement légers et lourds :

- *les biens d'équipement légers* : ils regroupent l'ensemble des petits appareils, machines et matériels qui contribuent au développement de l'activité de l'entreprise. Sont regroupés là moteurs électriques, outils à main, mini-ordinateurs, petites photocopieuses, mobilier de bureau... ;
- *les biens d'équipement lourds* : ce sont les équipements, installations et machines utilisés dans le processus de production de produits ou de services: machines-outils, outils de production, ponts roulant, grues, gros calculateurs, matériels lourds de transport de l'autocar à l'avion de transport civil...

## 1.7. Les grands équipements

Les grands équipements sont des biens d'équipement lourds et des systèmes qui ne peuvent être associés ni aux machines-outils ni aux autres biens décrits précédemment. Investissements très importants, obéissant aux appels d'offre, les grands équipements s'adressent à des clients essentiellement publics – État, Conseils Régionaux, organismes publics – et à de puissants groupes internationaux. On peut citer par exemple, la construction de sites de production, d'aéroports, d'autoroutes, de centrales nucléaires, de porte-avions... Cette catégorie relève en particulier du marketing d'affaires caractérisé par l'élaboration de produits/services uniques « sur mesure » pour chaque client qui ne se traduisent pas par un flux commercial régulier (*cf.* Chap. 3).

## 1.8. Les services

Les services interviennent directement ou indirectement dans la production de biens industriels (*cf.* Chap. 11). Indirectement en soutien de l'activité : dans la restauration, dans les services de conseil juridique et fiscal, de conseil en marketing et en

organisation, dans les services d'ingénierie ou de surveillance, dans les contrats d'assurance, de transport, de leasing... Ou bien ils interviennent directement dans la production avec les locations de matériels, le recours à des sociétés de travail temporaire, de maintenance, d'entretien, de nettoyage...

## 1.9. Les produits de grande consommation destinés à l'industrie

Certains produits de grande consommation mènent une double vie et se destinent non seulement au grand public, mais aussi aux entreprises et organisations diverses. C'est ainsi qu'en restauration, des produits destinés au grand public peuvent être vendus à l'identique ou sous une présentation spécifique. Des produits alimentaires peuvent également être vendus en tant qu'ingrédients avec un fort service à d'autres industriels : lait, yaourt, etc.

## 2 *Filière et demande dérivée*

Plusieurs grandes spécificités permettent de distinguer le marketing business to business du marketing appliqué au domaine de la grande consommation. La plus importante est l'existence d'une demande dérivée.

### 2.1. La notion de filière

La demande des entreprises placées en aval d'une filière détermine le niveau d'activité de celles situées en amont. Ce chaînage industriel correspond à la notion de demande dérivée.

Le succès du produit fourni est étroitement lié au succès de celui que réalisera le client. Un composant électronique ou une fibre textile, par exemple, n'ont de sens que par rapport au système d'anti-blocage des roues d'un véhicule ou au type de sous-vêtement qui seront produits à partir d'eux. Ainsi, la demande du produit ou du service industriel dépend de la demande du produit suivant dans lequel le premier va être :

- *incorporé* : ingrédients, matières premières... ;
- *assemblé* : composants, pièces détachées... ;  
ou pour la production duquel il doit être :
- *consommé* (lubrifiants, produits énergétiques...) ;
- *utilisé* (bureautique, machines-outils, véhicules de transport...).

Le terme de filière provient de la présentation verticale souvent utilisée pour symboliser l'ensemble de la chaîne de production, du matériau de base au produit fini (cf. figure 1.1).

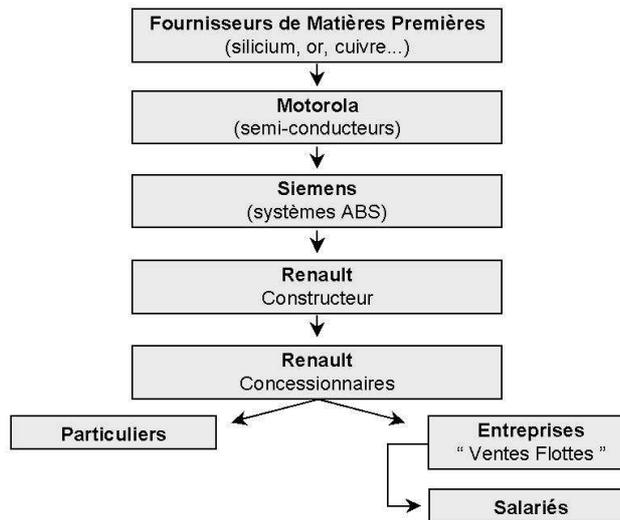


Figure 1.1 Un exemple de filière

Le chaînage fournisseur/client présente deux principales conséquences : la dépendance à l'égard des activités situées en aval de la filière et la possibilité d'action à plusieurs niveaux.

## 2.2. La dépendance à l'égard de la demande dérivée

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

Dans l'Automobile, par exemple, une baisse du kilométrage parcouru par les Européens conjuguée avec une diminution des achats de véhicules neufs, se traduit par une diminution d'activité pour tous les fournisseurs de la filière. Ainsi, le producteur de pneumatiques Michelin, malgré son avance en Recherche-Développement et sa domination sur les plans marketing et commercial, subit le contrecoup à travers une diminution des ventes de pneus en « première monte » pour les véhicules neufs et en renouvellement sur les véhicules déjà en circulation.

Ce problème de dépendance est d'autant plus grave pour les fournisseurs spécialisés de taille moyenne, qui ne travaillent en général que pour un petit nombre de donneurs d'ordres. Un portefeuille de clientèle très réduit peut être un signe de fort partenariat, d'engagement très fort, de la conception de produits nouveaux aux services connexes à la fourniture des équipements. Mais, en même temps, le statut de sous-traitant implique une très forte dépendance à l'égard du donneur d'ordres. En effet, en situation de crise, la tendance est à la réintégration d'opérations par les principaux donneurs d'ordres qui tentent d'éviter ou de diminuer les suppressions d'emplois dans leurs propres entreprises.

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

### 2.3. Une stratégie marketing avec plusieurs niveaux d'intervention

L'interdépendance des maillons au sein d'une filière se traduit par une conséquence favorable : plusieurs niveaux d'actions peuvent être envisagés.

L'idée essentielle en marketing business to business est qu'il faut toujours raisonner par rapport à son *client*, mais aussi :

- par rapport au *client du client* ;
- voire par rapport au *client du client du client*.

Afin de séduire et de fidéliser un client, le plus efficace est souvent de lui parler de son propre client, de lui apporter des renseignements et des études sur la demande de ses propres produits.

Ce type d'action à deux niveaux de clientèle doit être envisagé aussi bien en ce qui concerne les études de marché, qu'en ce qui concerne les moyens de promotion.

Étudier le client du client ❖ Faurecia s'affirme comme le fournisseur de référence de sièges automobiles en développant des études sur le client final, conducteurs et simples passagers. Ces études sont de deux sortes :

- des études d'ordre médical, analysant les problèmes lombaires et de fatigue du dos des « gros rouleurs » que sont les chauffeurs professionnels : taxis, agents commerciaux, etc. ;
- des études de satisfaction et de mécontentement des mêmes chauffeurs à l'égard des différents sièges proposés par les modèles actuels.

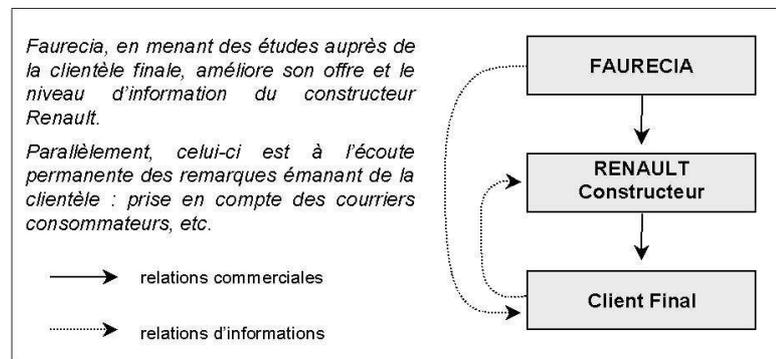


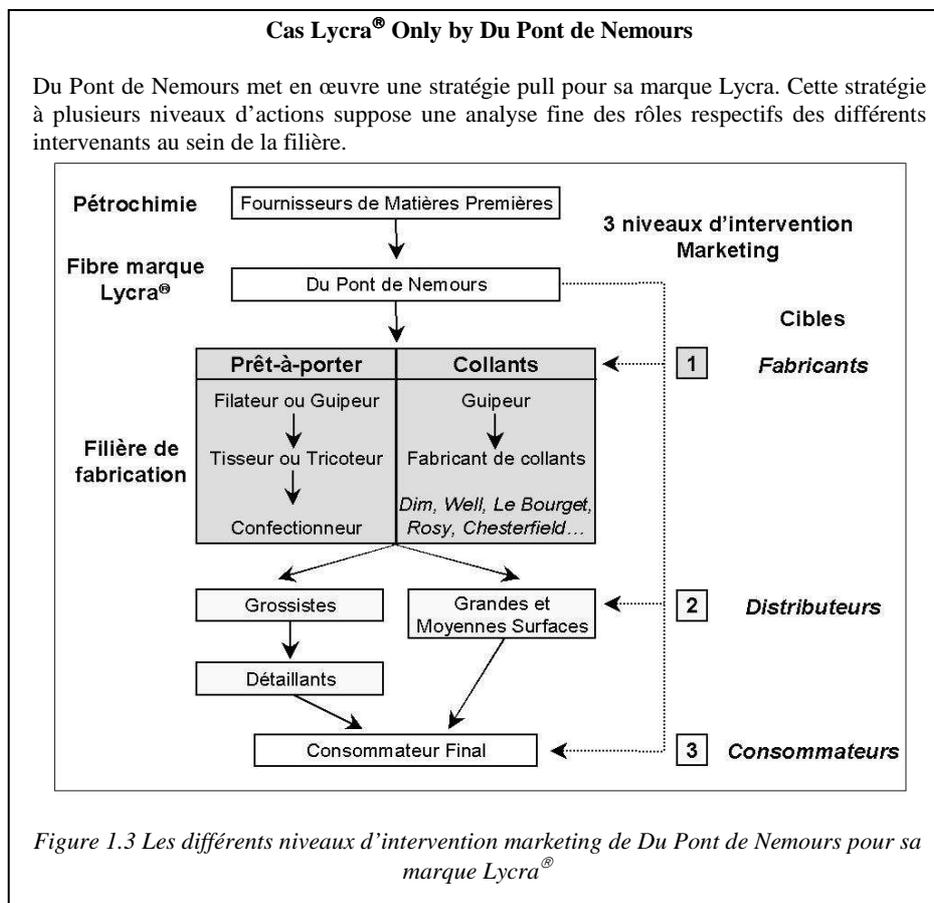
Figure 1.2 Les études menées auprès du client final, atout pour le fournisseur auprès de son client industriel

Ainsi sont analysées les réactions à :

- des structures et des formes spécifiques de siège – renforts latéraux, formes « baquets » – des textures de siège plus ou moins résistantes ou moelleuses ;
- des options proposées telles que les différents modes de chauffage des sièges, les mouvements possibles (inclinaison du dossier, du fessier), la mémorisation possible de plusieurs fonctions des sièges-avant pour les différents utilisateurs du véhicule...

En développant de telles études par type de conducteur, le fournisseur intéressera son client *concepteur-assembleur-marketer* de véhicules en lui apportant une aide réelle pour la conception, le choix des options à retenir et, donc, l'équipement des nouveaux modèles à venir. En l'informant sur les réactions des clients finaux à l'égard des produits proposés par la concurrence, Faurecia contribue à la veille technologique de son client industriel. En se plaçant en amont du processus de conception, un tel fournisseur prend une avance importante sur ses concurrents.

INFLUENCER LE CLIENT DU CLIENT ❖ L'exemple de Du Pont de Nemours avec sa fibre Lycra® permet d'approfondir les différents niveaux d'actions marketing pour un fournisseur placé en amont de la filière en ce qui concerne les efforts de promotion.

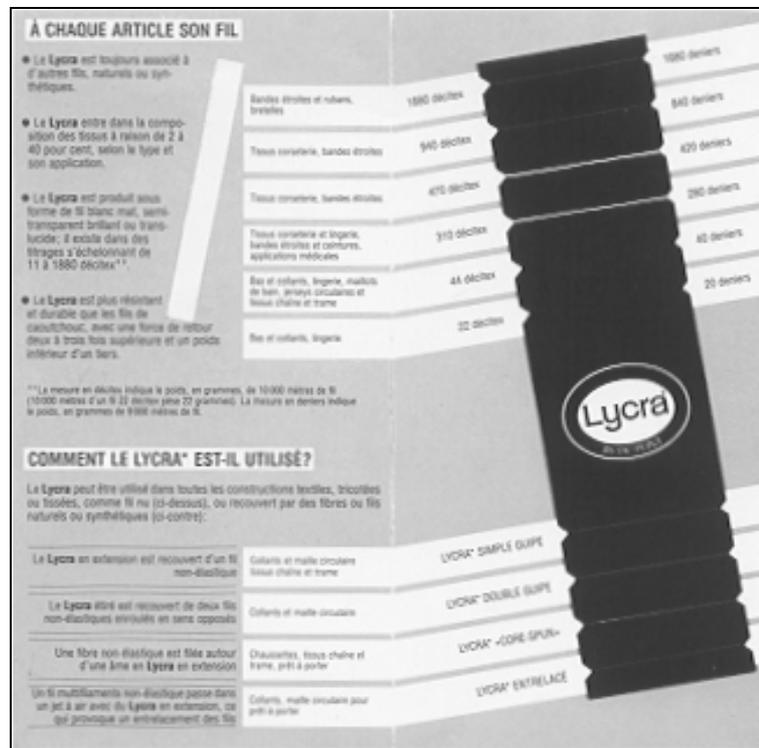


**Première cible : les fabricants**

Le premier niveau d'intervention pour DuPont reste celui destiné à son client direct, le guipeur et le fabricant de collants (Dim, Well, Le Bourget, Rosy...), dans la filière du collant par exemple. En effet, si Dim ne choisit pas le Lycra®, les autres efforts de DuPont seront inutiles.

• **Quelles sont les cibles à identifier pour Du Pont de Nemours au sein de l'entreprise Dim ?**

- **Le Responsable de Production** : si le processus de production du collant ne permet pas l'utilisation du Lycra®, à cause de contraintes techniques, comme la résistance de la fibre à l'étirement ou les conditions nécessaires d'hygrométrie sur le site de production, la fibre Lycra® ne pourra être retenue.
- **Le Service Recherche & Développement**, afin d'intervenir le plus tôt possible, dès la phase de conception du produit nouveau. L'idéal sera que la fibre en question fasse partie intégrante du nouveau cahier des charges.
- **Le Service Marketing**, qui travaille avec la R & D sur le choix et la mise au point des produits nouveaux, et qui pourra user de son influence.
- **Le Service Commercial**, qui est en contact avec les distributeurs du produit fini.
- **Les Services Techniques Fonctionnels**, comme celui de la *Qualité*, qui sont surtout préoccupés par le niveau de fiabilité des différents processus de production.
- **Le Service Achats**, dont le but est de collecter le maximum d'informations sur les différents matériaux disponibles sur le marché et sur les différents concurrents en présence.



Document technique présentant une partie de la gamme Lycra® dans sa variété d'épaisseurs de fibre et de possibilités d'assemblage.

Figure 1.4 Première cible : les fabricants, du guipeur au confectionneur, ou au fabricant de collants

On peut deviner que les arguments mis en avant ne seront pas les mêmes en fonction des différents interlocuteurs (cf. figure 1.5). D'ailleurs, DuPont choisira des responsables internes, de formation différente, correspondant le plus possible aux profils des personnes à convaincre.

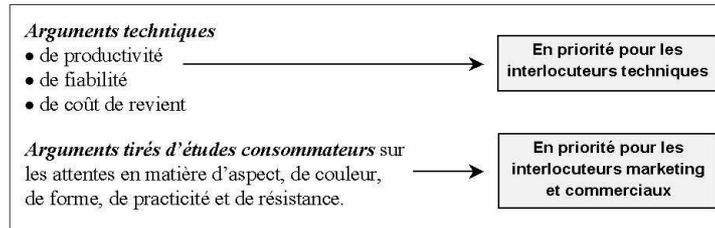


Figure 1.5 Une argumentation adaptée

### Deuxième cible : les distributeurs

Le deuxième niveau d'intervention est celui de la distribution, avec principalement :

DES OPÉRATIONS CIBLÉES SUR LES PRINCIPAUX DÉCIDEURS ❖ que sont les acheteurs et responsables des groupes de travail dans les Centrales d'Achat, ainsi que sur une sélection de responsables opérationnels du Département Textile, repérés comme leaders d'opinion ou travaillant dans les points de vente phares de l'enseigne :

- la fourniture de dossiers documentés comprenant des études sur le comportement des consommateurs et sur les tendances d'évolution avec des références dans d'autres pays de situations comparables ;
- la remise des Plans d'Actions détaillés sur la cible finale : média-planning, copie des messages TV, magazines...

DES OPÉRATIONS PLUS CLASSIQUES DE COMMUNICATION EN PRESSE PROFESSIONNELLE ❖ reprenant notamment les opérations destinées au grand public à partir du média-planning Lycra® et y montrant différents produits finis fabriqués avec la fibre Lycra®...

DES OPÉRATIONS CIBLANT LES DÉCIDEURS EN MATIÈRE DE MARQUES DE DISTRIBUTEURS ❖ pour les pousser à exiger de leurs fabricants la présence de Lycra® et la possibilité de l'annoncer au consommateur final sur le packaging, ce qui aura pour effet de légitimer davantage la marque de distributeur, qui n'aura rien à envier aux marques nationales.

Quelques questions que l'on pourrait vous poser:

Q Je pensais que le LYCRA n'était utilisé que dans des vêtements moulants ?

A Le LYCRA améliore le confort des vestes, des tailleurs, des robes, des pantalons et des pulls de quasiment tous les vêtements que l'on porte. Grâce au LYCRA les vêtements vont mieux et gardent mieux leur forme.

Q Si le vêtement avec LYCRA est extensible, dois-je acheter une plus petite taille ?

A Non, achetez votre taille. Le vêtement sera extensible mais il reprendra sa forme initiale après avoir été porté.

Q L'étiquette précise « laine et LYCRA », qu'apporte le LYCRA à ce vêtement ?

A Grâce au LYCRA le vêtement se froissera moins, il gardera mieux sa forme et pour les vêtements structurés, il offrira un bon-aller et un confort améliorés.

Q Ce vêtement dit contenir de l'élasthanne, est-ce la même chose que le LYCRA ?

A L'élasthanne est le nom générique de toute fibre synthétique élastique. Le terme équivalent aux États-Unis est le Spandex - mais tous les élasthannes ne sont pas du LYCRA. Seul DuPont produit le LYCRA et il en contrôle sans cesse la qualité et la performance. Seule la présence de l'étiquette LYCRA permet d'être sûr que le vêtement en contient réellement.

LYCRA  
ONLY BY DUPONT  
est omniprésent  
dans l'habillement



Avec LYCRA, l'habillement offre :

- Un confort et un bien-être améliorés
- Un aspect neuf plus durable
- Une plus grande liberté de mouvement
- Une meilleure défrisabilité

Recherchez l'étiquette LYCRA



LYCRA  
ONLY BY DUPONT  
est omniprésent  
dans l'habillement

Un guide pratique diffusé par DuPont pour répondre aux questions que l'on peut se poser sur les élasthannes en général et sur le Lycra® en particulier.

Figure 1.6 Deuxième cible : les distributeurs, en soutien à la politique de différenciation du Lycra®

**Troisième cible : les consommateurs**

Le troisième niveau d'intervention envisageable est celui du consommateur final. Comment l'atteindre pour lui expliquer les qualités du Lycra® et lui permettre de distinguer cette fibre des autres fibres proposées par les concurrents ?

LES MOYENS UTILISÉS ❖ Le premier vecteur d'information reste le produit lui-même avec son packaging. Le Service Marketing va essayer d'obtenir la présence du logotype Lycra® sur le packaging, à côté du logo de la marque du fabricant, Dim dans l'exemple. Cette présence, les dimensions des lettres, leur couleur d'impression et la place relative par rapport aux autres informations imprimées par Dim seront négociées avec le Chef de Produit Dim.

Les autres vecteurs d'information du consommateur restent les médias classiques, essentiellement pour Du Pont de Nemours les magazines féminins, l'affichage et la télévision.

LES RÉACTIONS POSSIBLES DU SERVICE MARKETING DU CLIENT-FABRICANT ❖

• **L'envie de se servir d'un Marketing « allié ».** Indépendamment des qualités techniques de la fibre Lycra® achetée à Du Pont de Nemours, le client-fabricant va tout d'abord chercher à profiter des différentes actions menées sur la marque Lycra®, qui peuvent renforcer ses propres actions de fabricant.

• **La crainte d'une banalisation de son propre produit.** Le fabricant peut craindre de voir les consommatrices confondre les qualités intrinsèques de Dim avec celles de la fibre Lycra® incorporée. Une exclusivité ne semble pas envisageable sur un marché concurrentiel comme celui des collants. Dès lors, n'y-a-t-il pas un risque réel de phagocytage de l'image Dim par l'image Lycra®? La consommatrice va trouver des collants Dim-Lycra®, Well-Lycra®, Chesterfield-Lycra® dans le même point de vente...

Elle risque de penser que l'essentiel est que le collant choisi comporte du Lycra®... et que finalement les différentes marques se valent, puisqu'elles disposent de la même fibre composante, le Lycra®. Le risque est une diminution perçue de la différenciation inter-marques, un effet de banalisation de différents produits qui se ressemblent tant.

Une des difficultés du Marketing *B to B* peut s'analyser à partir de cet exemple. Le Marketing de DuPont doit chercher jusqu'où il peut aller dans la promotion du Lycra® sans être perçu comme un risque majeur de banalisation pour les produits de ses clients. Les plans d'actions des fournisseurs doivent tenir compte de ce risque et proposer suffisamment d'avantages et d'innovations pour le compenser.

LA STRATÉGIE QUI S'OFFRE AU FOURNISSEUR DU PONT DE NEMOURS ❖ Afin de pouvoir continuer à mettre en avant sa marque industrielle, le fournisseur dispose d'une palette d'actions. En voici quelques-unes, dont certaines ne s'appliquent pas au cas de Lycra® mais peuvent s'observer sur des marchés voisins.

• **Action 1 :** Le premier avantage que peut proposer un fournisseur dans le cadre du lancement d'un produit nouveau est la *primeur* d'une innovation en amont. Le client industriel est le premier à choisir tel procédé ou telle matière du fournisseur sur le territoire européen. Il va donc contribuer à son adoption par d'autres fabricants, donc à son développement. En échange, le fournisseur peut consentir une garantie d'exclusivité, en général limitée à six mois ou un an.

C'est donc « en primeur » que le client-fabricant pourra utiliser le procédé et que, selon son talent, le client final pourra lui attribuer le nouvel avantage, renforçant ainsi la valeur de sa marque. Les autres marques seront alors considérées comme des marques suiveuses, voire comme des imitations.

• **Action 2 :** Le deuxième avantage réside dans la *convergence* des contenus des messages publicitaires. Supposons que Lycra® by Du Pont de Nemours mette en avant dans sa campagne publicitaire :

- une meilleure résistance aux plis et au pochage,
- un « bien-aller galbant » qui réduit les risques d'accrocs,
- une excellente permanence de l'élasticité,
- le confort et la performance,
- une liberté des mouvements,
- une meilleure défroissabilité pour le prêt-à-porter.

Rien n'empêche le client-fabricant, Dim en l'occurrence, de reprendre l'un ou plusieurs de ces arguments. Les deux campagnes se rejoignent, augmentant la couverture et la fréquence perçues de la marque du produit final par le consommateur.

• **Action 3 :** Le troisième avantage utilisable par le client-fabricant se trouve dans le Média-Planning de Lycra®, c'est-à-dire :

- le choix des médias (magazines féminins...) et des supports (*Elle, Biba...*),
- le calendrier de passage des insertions ou des spots.

Ainsi, un fabricant, plus attentif et plus souple que les autres dans l'application de son propre média-planning pourra-t-il renforcer son propre plan de lancement par la juxtaposition de sa campagne et de celle de son fournisseur en fibre Lycra®.

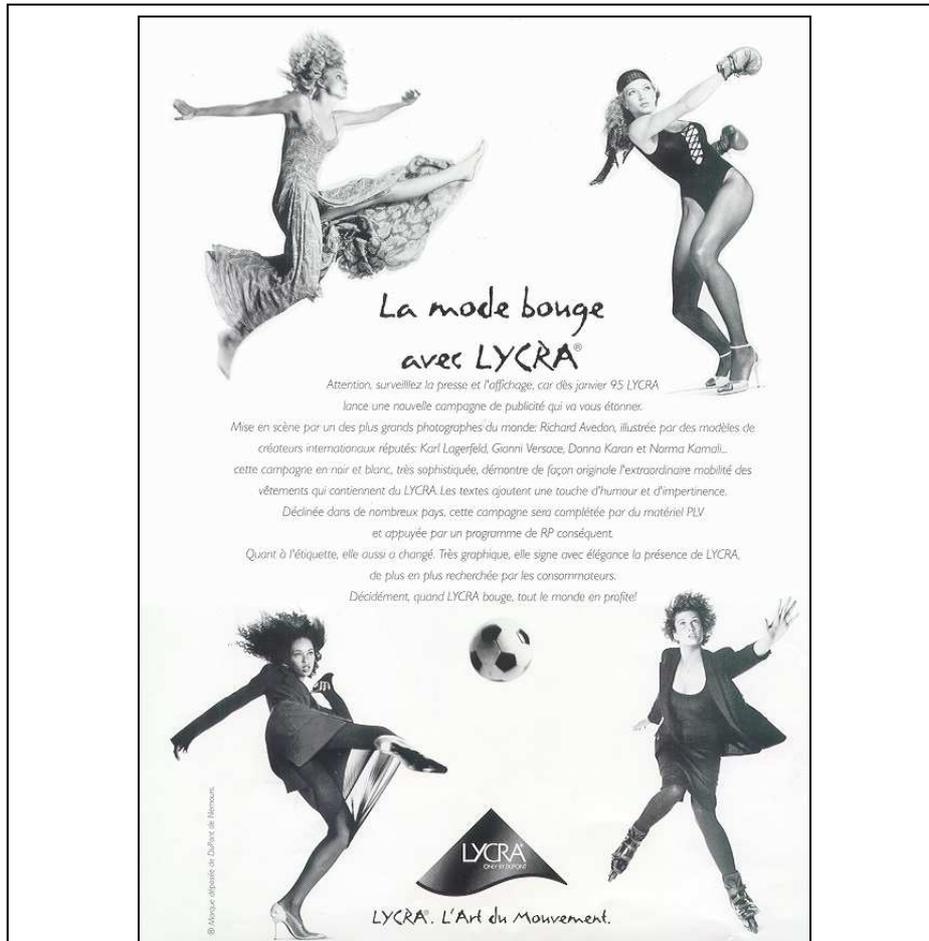


Exemple extrait d'un magazine féminin. DuPont présente neuf créations de ces « griffes » intervenant dans des domaines très variés : du meuble aux bijoux, en passant par les articles chaussants. Un « coup de pouce » à une sélection de ses clients, mais en même temps une incitation à une plus grande créativité.

Figure 1.7 Troisième cible : les consommateurs, « Lycra® : a medley of ideas »

• **Action 4 :** Une quatrième voie de collaboration entre le fournisseur Lycra® et le client-fabricant peut se trouver avec la présence même d'un produit du client dans la publicité du fournisseur. Ce dernier choisira un produit valorisant pour lui-même, c'est-à-dire remarquable par son degré d'innovation ou son esthétique, mais surtout fabriqué avec la matière ou le procédé qu'il souhaite mettre en avant dans sa propre campagne.

Ce choix constitue, de fait, un « coup de pouce » à une sélection de clients ; mais en même temps, c'est une stimulation pour les autres, une incitation à une plus grande créativité.



*En synthèse, présentation de la campagne « Consommateurs » pour montrer l'effet d'entraînement de Lycra® aux différents acteurs professionnels, fabricants et distributeurs.*

*Figure 1.8 Visuel de la campagne en magazines de Lycra®*

- **Action 5** : Le cinquième avantage proposé par le fournisseur ne concerne pas directement le Marketing. En effet, une assistance technique peut être proposée aux services techniques, fonctionnels et de production pour assurer les premières fabrications comportant la matière ou le nouveau procédé. Suivant le cas, un client-fabricant de taille moyenne peut placer sa principale attente dans une assistance technique, surtout lors de l'acquisition d'un nouveau savoir-faire.

- **Action 6** : Le sixième mode de collaboration est une conséquence du contrat de fourniture. Lorsque l'accord concerne une fourniture de matière et de matériel, il est possible qu'un différend financier sur la transaction se règle par une participation financière à des actions communes : c'est parfois le cas sur le plan promotionnel avec l'organisation de « mises en avant », de journées d'animation chez les distributeurs.



Figure 1.9 Document de présentation de la nouvelle étiquette Lycra® aux clients industriels

En s'adressant aux clients de ses clients, Lycra® contribue à la performance commerciale de son client industriel en essayant de déclencher une demande dérivée encore plus forte. Pour être en mesure de proposer un tel partenariat sur le plan commercial, Lycra® développe en premier lieu un partenariat sur le plan technique en particulier au niveau de la conception.

Cet exemple permet d'illustrer les multiples possibilités d'intervention en Marketing *B to B* sur les différents acteurs au sein d'une filière et une stratégie élaborée de marque perçue comme facilitateur de performances par ses clients industriels. Du Pont de Nemours mène ainsi la même stratégie sur d'autres produits, par exemple avec les marques Cordura® ou Thermastat® pour les vêtements de sports.

### 3 Les autres caractéristiques du marketing business to business

#### 3.1. Un nombre restreint de clients potentiels

La nature même des produits et des services vendus limite le nombre de clients potentiels, principalement en raison de la concentration des secteurs d'activités.

Si l'entreprise s'adresse à un secteur très concentré, le petit nombre de concurrents en présence se traduit par une clientèle réduite. L'automobile, l'aéronautique, mais aussi le secteur de l'énergie, en sont de bonnes illustrations. Par exemple, un fabricant de tissus pour sièges automobiles a vu le nombre de constructeurs de véhicules au niveau européen se ramener à une dizaine. De même, dans l'aéronautique, toutes tailles d'avions confondues, une entreprise peut rarement s'adresser à plus de dix clients différents.

La principale conséquence de ce faible nombre de clients potentiels est de rendre possible leur suivi exhaustif, qu'ils soient prospects ou clients :

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

Cette spécificité n'est cependant pas tout à fait générale. Certains produits, par leur caractère banalisé, s'adressent à des milliers d'entreprises : le petit matériel de bureau en est l'exemple. Dans ce cas, les moyens d'études comme de communication s'inspireront beaucoup plus de ceux utilisés en Grande Consommation.

### 3.2. Des clientèles hétérogènes

La deuxième caractéristique du business to business est la très grande différence qui peut exister entre deux clients potentiels d'un même produit :

LA DIFFÉRENCE DE TAILLE ❖ Un écart de 1 à 1000 se rencontre fréquemment dans le potentiel d'achat de fournitures telles que les produits pétroliers, le matériel électrique, mais aussi les photocopieurs, si l'on prend en compte les différents établissements d'un même groupe.

LA DIFFÉRENCE DE MOTIVATION ❖ Telle entreprise aura par exemple pour premier souci la garantie de dépannage très rapide, contrairement à son concurrent pour lequel le coût d'acquisition restera le premier critère de décision.

LA DIFFÉRENCE D'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ❖ Elle s'observe entre des clients placés au cœur de grandes zones d'activités par opposition à des usines relativement isolées ou éloignées.

### 3.3. Une clientèle souvent internationale

La concentration des secteurs industriels et la spécialisation progressive des entreprises ont amené celles-ci à élargir leur « territoire de chasse ». Ainsi, même des entreprises de taille moyenne travaillent fréquemment avec des pays voisins. Si l'on prend l'exemple d'une entreprise spécialisée en fournitures de matériel de conditionnement de yaourt par thermoformage, l'étroitesse de son marché est telle que l'entreprise va rapidement chercher à s'adresser au marché international.

### 3.4. Un processus d'achat de groupe

Une entreprise industrielle comporte en général un Service Achats bien formalisé qui est une des composantes d'un ensemble moins formel, le Centre d'Achat. Ce dernier regroupe les différents interlocuteurs concernés de façon directe ou indirecte par la décision d'acquisition. C'est cette juxtaposition d'acteurs qui explique et nécessite la sophistication des approches B to B pour vendre et communiquer (cf. Chap. 2).

### 3.5. Le rôle actif du client

Le client lui-même participe à la qualité du produit ou du service vendu, des études jusqu'à la consommation du produit :

- Dès la phase des pré-études, le client intervient pour faire connaître ses vrais besoins au fournisseur. Par exemple, il peut fournir un cahier des charges permettant de mieux définir son besoin ;
- L'efficacité commerciale du client industriel contribue elle-même à la satisfaction des produits et matériels achetés. Si, par exemple, un fabricant hésite entre deux machines de conditionnement concurrentes, il est possible qu'en fonction de ses prévisions, l'entreprise choisisse la machine la plus performante. Mais si commercialement le produit est un échec, l'entreprise cliente ne pourra pas vérifier la fiabilité du matériel à haut rendement... ;
- Le client industriel joue donc un rôle actif dans la consommation du service apporté par son fournisseur industriel, depuis sa capacité à vendre le produit final dans la quantité prévue jusqu'à son aptitude à se servir correctement du matériel. Des machines de plus en plus sophistiquées ont en réalité des performances très variables en fonction des compétences des utilisateurs. Ceci veut dire que la formation et l'assistance technique jouent un rôle déterminant dans l'efficacité du marketing.

### 3.6. Une forte implication réciproque entre clients et fournisseurs

Les relations entre client et fournisseur bénéficient généralement en business to business d'une meilleure fidélisation que dans les secteurs de la Grande Consommation. La raison principale à cela réside dans la complexité technique des dossiers, qui implique une collaboration régulière : le temps passé avec les interlocuteurs du client permet de mieux les connaître, de mieux se faire apprécier, à condition qu'on recherche toujours à satisfaire leurs attentes.

Par ailleurs, le montant des sommes en jeu et la durée de vie prévue des investissements lourds nécessitent la création de relations contractuelles fortes. Afin de répondre, par exemple, à l'impératif pour un constructeur automobile de livrer en flux tendu, le fournisseur de sièges peut proposer et obtenir un changement d'organisation dans la réception des pièces : afin que les sièges parviennent directement sur la chaîne au moment de l'assemblage, selon le principe du *zéro stock*, il sera nécessaire de créer un nouvel accès direct dans le bâtiment.

Ces relations supposent un double engagement du fournisseur :

- Sur la confidentialité des projets du client tout d'abord. Il est courant dans l'industrie automobile qu'un fournisseur participe à l'élaboration du futur projet

destiné à remplacer dans les six ans un modèle récemment lancé. Le besoin de confidentialité sera d'autant plus grand que le constructeur sait que l'équipementier est également fournisseur d'autres constructeurs concurrents ;

- Le second aspect de l'engagement devra porter sur la garantie pour le client de pouvoir se procurer les pièces de rechange, voire les consommables spécifiques, tout au long de la durée de vie de l'équipement, ce notamment dans le secteur de la machine-outil.

### 3.7. Des moyens spécifiques de promotion

Étant donné le nombre restreint de clients potentiels et la possibilité de les contacter individuellement, les médias de masse ne sont guère utilisés en marketing business to business. En revanche, les salons professionnels sont le moyen privilégié pour rencontrer les clients et leur présenter les savoir-faire de l'entreprise. La presse professionnelle est plus fréquemment utilisée encore par des entreprises de toutes tailles. Globalement, elle représente des budgets plus modestes : le prix d'une insertion publicitaire est calculé en fonction d'audiences beaucoup plus restreintes que celles des magazines grand public.

Sur le plan qualitatif, le principal vecteur d'image est le responsable commercial. Responsable de la première impression laissée à l'entreprise prospectée, c'est lui ou son équipe qui seront chargés de transmettre les propositions, les devis, et d'imaginer des variantes. Il utilisera les différents moyens mis à sa disposition, du marketing direct aux plaquettes de présentation, catalogues et documentations techniques.

### 3.8. Le développement d'outils spécifiques sur Internet

Au fort engouement pour Internet dans le domaine de la grande consommation (B to C) ont succédé d'abord une phase de domestication puis une phase de forte croissance d'Internet dans le domaine du Business to Business. Les entreprises industrielles ont progressivement intégré cet outil<sup>4</sup>, en en faisant d'abord un outil d'information on-line relativement statique (site institutionnel) puis un réel outil commercial (e-business, gestion de la relation client) voire de gestion (Intranet, tracking).

#### *Outil de communication*

Pour les entreprises industrielles, Internet représente un outil potentiellement puissant de diffusion d'informations<sup>5</sup>. Il permet notamment de présenter les savoir-faire, l'offre de produits/services à une cible élargie au niveau planétaire, pour un coût au contact inférieur aux outils de communication traditionnels. Parmi les moyens utilisés, on peut citer bien sûr le développement d'un website dédié à l'entreprise, ou de sites spécifiques pour ses filiales, pour certaines de ses marques, voire pour un profil spécifique de client. Ainsi Lafarge a lancé deux sites professionnels, batissor.com et creargos.com, destinés respectivement aux artisans et entrepreneurs pour le premier et aux maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage pour le second.

Il peut également s'agir de présence publicitaire par le biais de bandeaux publicitaires, de publicités interstitielles (entre deux pages), d'économiseurs d'écrans... D'autres outils sont également utilisés :

**LE PORTAIL B TO B** ❖ Il s'agit d'un site généraliste qui met à la disposition des professionnels des outils ou de l'information qualifiée (news d'affaires, logiciels de calcul à télécharger, répertoires d'entreprises, liens vers des sites professionnels mais aussi vers des catalogues électroniques, moteurs de recherche spécialisés, des forums où chacun peut échanger ses expériences). C'est le cas par exemple du site web2CAD.fr qui s'adresse aux professionnels de la CAO et de la mécanique.

**LA COMMUNAUTÉ B TO B** ❖ Espace privilégié (nécessité de disposer d'un mot de passe) et personnalisé où chaque visiteur professionnel peut définir son profil et configurer ainsi sa prochaine visite sur le site en fonction de ses intérêts particuliers. Contrairement au portail où l'information est délivrée unilatéralement par l'équipe de rédaction du site, ce sont les visiteurs qui font le contenu. On peut citer le cas de atmedica.fr, site de la communauté médicale en France ou de Wateronline pour les professionnels de l'eau.

Par ailleurs, les entreprises ont développé autour d'Internet des outils complémentaires de gestion de l'information :

**LA GESTION DE LA RELATION CLIENT (GRC)** ❖ Appelée également CRM (*Customer Relationship Management*), la GRC est un outil d'aide à la décision qui consiste à optimiser de façon efficace la relation client par une meilleure segmentation et l'établissement de scoring (évaluation de la valeur commerciale d'un client, aide à la force de vente par la définition d'une offre plus adaptée)<sup>6</sup>.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT** ❖ Système de gestion de la connaissance qui permet la capture, l'organisation et éventuellement la redéfinition d'une information ou d'une pratique pertinente pour l'adresser au bon moment à la personne ou l'entité concernée (en interne ou auprès d'entreprises partenaires). Cela permet entre autre de diminuer les coûts de fonctionnement, comme par exemple la fréquence des appels aux services d'assistance.

**INTRANET** ❖ Réseau Internet fonctionnant en vase clos au sein d'une entreprise avec des possibilités de passerelles vers des partenaires extérieurs pré-sélectionnés (Extranet). Outil de communication interne, l'Intranet permet de mieux gérer l'information circulant à l'intérieur de l'entreprise mais aussi de mobiliser l'intelligence collective de cette dernière. Par exemple L'Air Liquide se sert de son Intranet pour mettre en commun et en toute sécurité, les travaux des chercheurs travaillant sur différents sites géographiques.

**ÉTUDES DE MARCHÉ ON-LINE** ❖ Dans certains secteurs B to B (informatique, télécom), les entreprises utilisent Internet comme outil d'étude de marché complémentaire aux études menées plus largement par ailleurs. L'étude permet de recueillir à moindre coût un certain nombre d'informations de clients et prospects situés dans des régions géographiques très différentes. En revanche, elle se limite aux seuls professionnels connectés et visiteurs du site.

### ***Outil d'achat***

Internet facilite la gestion des approvisionnements et simplifie la tâche des responsables achats. La principale attente est la réduction des coûts d'approvisionnement. Ainsi dans le cadre de rachat à l'identique de pièces détachées normalisées, Internet permet d'automatiser le processus et de réduire les frais de fonctionnement.

L'E-PROCUREMENT ❖ Système permettant aux entreprises de s'approvisionner sur le net. Plusieurs entreprises d'un même secteur peuvent se grouper et mettre en commun leur demande de façon à bénéficier d'une effet de masse vis à vis de leurs fournisseurs<sup>7</sup>. C'est le cas des plates-formes ou *marketplaces*<sup>8</sup> développées dans le secteur automobile (Covisint), dans le domaine aéronautique (Aerexchange, AirNewco...), de la métallurgie (Metalspectrum, Steel24-7, AnaSteel) ou du bâtiment (Constructeo, B2build, Eu-Supply). Dans le domaine agroalimentaire, Danone et Nestlé, rejoints par Henkel, ont développé la place de marché CPG.market.com pour la gestion de leurs achats (stocks, logistique).

### ***Outil de vente***

Pour les entreprises B to B, Internet peut représenter un auxiliaire précieux à la vente. Il peut s'agir par exemple d'adresser des devis aux clients ou de répondre à des demandes relatives à l'offre produits présente sur le site, allégeant le processus administratif et favorisant la réactivité. L'entreprise dispose aussi des moyens d'actualiser en temps réel ses catalogues produits (nouvelles références, présentation de concepts de produits), renforçant ainsi la cohérence de sa politique commerciale. Elle peut même adresser en ligne un catalogue produits/services personnalisé avec des prix adaptés en fonction des applications des clients. Elle peut dynamiser son administration des ventes par l'exploitation d'un Intranet reliant les vendeurs à la direction commerciale et faciliter ainsi la remontée en temps réel d'informations terrains (suivi des commandes, des réclamations, des informations sur la concurrence...). Parmi les outils de vente développés sur Internet dans le domaine B to B, on peut citer :

LES PLACES DE MARCHÉ VIRTUELLES OU « E-MARKETPLACES<sup>9</sup> » ❖ Elles consistent en un espace virtuel où acheteurs et vendeurs peuvent effectuer des transactions normalisées. Les avantages sont multiples : les acheteurs peuvent trouver un plus grand nombre de fournisseurs que sur le marché IRL (*in real life*), de même les vendeurs ont accès aisément à plus de clients ce qui diminue les frais de prospection. Les échanges commerciaux sont fluidifiés, la durée et les coûts de transaction sont réduits. La fixation des prix s'opère selon un système d'enchère classique ou inversé (le prix est fixé par l'acheteur). Ces places de marché peuvent être :

- horizontales ou transversales : elles concernent différents secteurs d'activités et tous types d'acteurs et portent en général sur des achats généraux (Buying-Partner, Barter, SupplierMarket, iProcure, ProXchange...),

- verticales ou sectorielles : elles se focalisent sur une catégorie de biens ou d'activités. On peut citer par exemple ChemConnect ou Elemica dans la chimie, GlobalFoodExchange dans l'alimentaire, Covisint dans l'automobile ou Exostar dans l'aéronautique.

LES ESPACES RÉSERVÉS SUR LE SITE ❖ Les clients professionnels peuvent bénéficier d'un accès privilégié à un espace réservé du site dans lequel sont fournies des informations spécifiques (prix, avancée du projet, nouvelles normes...) et des zones interactives dédiées (espace discussion, consultation des commandes passées). Par exemple, la société de transport express international DHL propose à ses clients professionnels, au-delà de sa vitrine *corporate*, le suivi en ligne des colis (*tracking*) grâce au numéro de bordereau et un outil de relation directe avec son service commercial.

Si les entreprises business to business utilisent Internet pour l'achat et la vente de certains biens, elles demeurent prudentes vis-à-vis de cet outil pour les achats stratégiques<sup>10</sup> (*entering goods* nécessaires à la production du bien final, achats représentant des investissements lourds et engageant l'entreprise sur le long terme). Internet est ainsi principalement utilisé pour les achats professionnels répondant à des besoins individuels (livres, publications, informations...) ou pour des achats de fonctionnement (fournitures, consommables...) <sup>11</sup>.

<sup>1</sup> Voir notamment : Dayan, A., (1999), *Marketing industriel*, Paris, Vuibert ; Mahin, P.W., (1991), *Business-to-Business Marketing*, Boston, Allyn and Bacon ; Michel, D., Salle, R. et Valla, J-P., (2000), *Marketing industriel, Stratégies et mise en œuvre*, Paris, Economica ; Hutt, M. D. et Speh, T.W., (2001), *Business Marketing Management : A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, The Dryden Press, Morris, M.H., (2001), *Business-To-Business Marketing : A Strategic Approach*, Sage Publications ; Ford, D. et Snehota, I., (2000), *Business Marketing Strategy*, John Wiley & Sons...

<sup>2</sup> Kotler, P. et Dubois, B., (2000), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union/Pearson, 10<sup>ème</sup> édition.

<sup>3</sup> Saporta, B., (1989), *Marketing Industriel*, Paris, Éditions Eyrolles.

<sup>4</sup> Ritter, T., (1999), The Networking Company, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, n°5 ; Burgaud, D. et Boyer, L., (2000), *Le marketing avancé. Du One to One au E-Business*, Paris, Éditions d'Organisation ; Evans, J.R. et King, V.E., (1999), Business-to-Business Marketing and the World Wide Web, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, n°4 ; Avlonitis, G.J. et Karayanni, D.A., (2000), The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing, *Industrial Marketing Management*, vol. n°29, n°5 ; Silverstein, B., (2001), *Business-to-Business Internet Marketing*, 4<sup>ème</sup> Edition, Maximum Publishers.

<sup>5</sup> Merlin, F., (2000), *B2B Stratégie de communication*, Paris, Éditions d'Organisation.

<sup>6</sup> Anton, J. (1996), *Customer Relationship Management*, Prentice-Hall, New Jersey ; Blois, K. J., (1997), Relationship Marketing in Organisational Markets : When is it Appropriate ?, *Journal of Marketing Management*, vol n°12, p 161-173.

<sup>7</sup> Lancioni, R. A., Smith, M. F. et Oliva, T.A., (2000), The Role of Internet in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, vol. n°29, n°1.

<sup>8</sup> Nieuwbourg, P. et D'Hondt, X., (2000), *Les places de marché sur Internet*, Éditions BNTP.

<sup>9</sup> Pick, J.D., Schneider, D. et Schnetkamp, G., (2001), E-markets : les nouveaux modèles du B2B, Paris, Éditions First.

<sup>10</sup> Cova, B., (2001), Les eMarketplaces à l'épreuve de la réalité des échanges BtoB, *Décisions Marketing*, n°24, septembre-décembre, p 67-73.

<sup>11</sup> Raisch, W.D., (2001), *The eMarketplace : Strategies for Success in B2B eCommerce*, New-York, McGraw-Hill ; Porter, M.E., (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, mars, p 63-78.