

MARC DIVINÉ

Préface de JEAN-PIERRE HELFER

Marketing B to B

Principes et outils,
de la stratégie à la vente



Vuibert

INTRODUCTION

Qu'est-ce que le marché B to B ?

L'objectif de cette introduction est de doter le lecteur des moyens de reconnaître dans l'espace économique les activités B to B, propres aux échanges entre organisations. Cette description permet de mettre en évidence les connaissances nécessaires en marketing B to B. Elle évoque notamment les fortes relations entre partenaires de l'échange, qui seront représentées par le modèle de l'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group).

Section 1. Un commerce B to B omniprésent, peu visible et spécifique

Le commerce *business to business*, B to B ou B 2 B, représente les activités économiques interentreprises, par opposition au *business to consumer* (B to C ou B 2 C), qui représente les ventes aux particuliers. Sont inclus dans le terme « entreprise » les sociétés, les artisans, les professions libérales, les associations et les organisations publiques. Cette activité est complexe à mesurer, sachant que la France, par exemple, comprend 3,4 millions d'entreprises extrêmement variées¹ :

- 2 253 000 n'ont aucun salarié ;
- 982 000 comprennent 1 à 9 salariés ;
- 193 000 emploient 10 à 499 salariés ;
- 2 528 seulement dépassent les 500 salariés (appel de note pour la source, à placer en note ? ou bien créer déjà un encadré).

L'activité B to B intervient dans un univers en mutation constante puisque 35 % des entreprises disparaissent après trois ans d'existence. La frontière entre le B to B et le B 2 C est mince ; 43 % des artisans ont le statut de sarl, 53 % sont des personnes physiques. Dans quel type d'achats les opérations réalisées par ces derniers s'intègrent-elles ? La réponse est simple : si l'achat est réalisé pour un usage professionnel, il sera considéré comme relevant du B to B.

À retenir

Le marketing B to B se caractérise par des efforts de connaissance, de ciblage et de suivi au niveau individuel dans cette population hétérogène.

1. Insee, 2010.

Qu'ont en commun des entreprises B to B comme CRG, ACS, Bechtel, Balfour ou encore Strabag ? Elles font partie des dix plus grandes entreprises mondiales du secteur de la construction. Pourtant, leur notoriété auprès du grand public est quasi nulle. En France, 13 des 40 entreprises cotées au CAC 40 réalisent leur chiffre d'affaires en commerce B to B. Cette catégorie de commerce est présente dans toute l'économie, mais peu visible dans nos villes : il ne lui est pas utile d'avoir des pas-de-porte ou des panneaux d'affichage. Les marques B to B ne sont pas visibles sur les enseignes des rues commerçantes ou les packagings dans les supermarchés. Les entreprises sont classées en secteurs économiques : plus de 650 codes NAF (Nouvelle activité française), de l'Insee pour la France. Chaque pays possède sa classification, à l'instar de la SIC, Standard Industrial Classification aux États-Unis. Certains secteurs, au premier rang desquels l'aéronautique, sont quasi exclusivement en B to B. Aucun secteur n'est exclusivement en B to C. La figure 1 est le résultat d'une enquête réalisée auprès de 200 responsables marketing ou vente. Il leur a été demandé si leur entreprise était majoritairement en commerce B to B (vente vers les entreprises), B to C (vente vers les consommateurs particuliers) ou en B to B to C (vente à des distributeurs qui revendent à des particuliers après transformation du produit). On constate que le B to B est présent dans les 22 secteurs : il se situe en effet en amont des filières même pour les produits B to C avec les matières premières, les produits intermédiaires et semi-finis, les services financiers, etc. Les entreprises élargissent leurs offres dans plusieurs domaines, rendant les classifications plus opaques. Cinq macrosecteurs économiques sont généralement utilisés :

- les matières premières ;
- les biens d'équipement lourds et légers ;
- les produits intermédiaires ou incorporés à d'autres produits ;
- les composants et accessoires ;
- les services : maintenance, éducation, conseil, etc.

Ces catégories sont divisées en de nombreuses sous-catégories. Elles demeurent une première approche structurante pour l'activité de marketing. Cette approche comporte néanmoins des limites évidentes : les entreprises B to B sont souvent complexes et recouvrent des niveaux multiples de métier au sein d'une même filière, mais le code NAF conservé est le plus ancien, donné à la création de l'entreprise et rarement mis à jour.

À retenir

Le marketing B to B devra s'intéresser aux secteurs, connaître finement les filières et anticiper leur évolution.

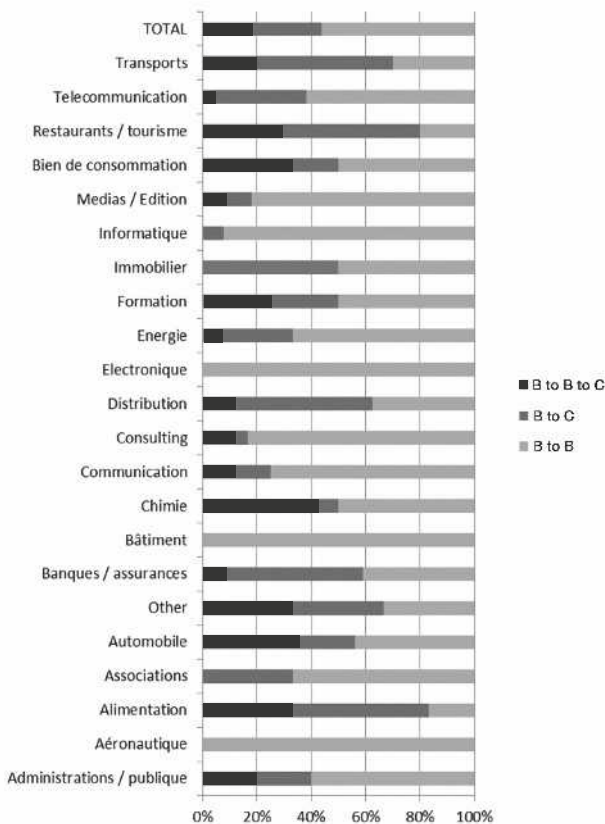
De nombreux produits sont achetés à la fois par les entreprises et les consommateurs : PC, logiciels, produits de nettoyage, petit outillage,

alimentation, ce qui rend poreuse la frontière entre les deux activités économiques. Cependant, le fonctionnement et les attentes des acheteurs en entreprise sont très différents des comportements des consommateurs. Les exigences de service, de personnalisation, de pérennité du fournisseur sont fortes. La distinction entre B to B et B to C se fait donc au niveau de l'entreprise. Si les produits s'adressent à des marchés très différents, l'entreprise aura des domaines d'activité stratégiques (DAS) affichant leurs chiffres d'affaires et résultats financiers propres. Si les produits sont identiques pour les particuliers et les entreprises, elle aura une équipe de vente et un réseau de distribution dédiés aux ventes vers les entreprises.

À retenir

La stratégie de distribution, la structure de vente et le mode de vente font en B to B davantage partie des savoir-faire du marketing qu'en B to C. Les types de communication en constituent un support.

Figure 1. Proportion de B to B to C, B to C et B to B dans les différents secteurs



Les différents secteurs appellent différents marketings. Certains marchés, tels le bâtiment ou le conseil, sont une accumulation de projets uniques, et demandent une forme complexe de coconstruction de l'offre finale. On appellera « marketing projet » le support nécessaire dans ce type d'entreprise. Autre exemple : la vente aux administrations, avec leurs achats fondés sur des procédures de marchés publics, est appelée B to A pour *business to administration*. Philippe Malaval distingue même le B to A to U, U signifiant l'utilisateur d'administration². Le marketing apporte dans ce cas précis un appui à ce type de transaction. D'autres marchés réalisent des ventes de produits vers des clients qui les revendent, après transformation, au grand public : il s'agira de B to B to C, *business to business to consumers*, par opposition au B to B dans lequel les produits sont utilisés par des entreprises. Les étiquettes B to B, B to C, B to B to C, B to A ou encore marketing projet sont très utiles mais sont rarement adaptées à des secteurs entiers, et de moins en moins à des entreprises dans leur totalité. Si une entreprise quasi monoproduit et monocible en termes de clients, telle qu'EADS, est facile à classer, à l'inverse, le groupe Bouygues n'est classable que par domaines d'activité. Cette entreprise construit des ponts pour les collectivités locales (marketing projet B to A), des bureaux pour les entreprises (marketing projet B to B), des maisons individuelles (projet B to C). Elle vend des services téléphoniques à des entreprises (B to B), à des particuliers (B to C), à des réseaux qui les revendent (B to B to C). Elle possède des chaînes de télévisions destinées aux particuliers (B to C), qui vendent des espaces publicitaires à des annonceurs (B to B).

À retenir

Le marketing B to B acquiert une connaissance interne structurelle des entreprises, pour discerner leurs « grains » d'activités. Cette qualification donne les moyens de connaître les mécanismes d'achat et d'atteindre les personnes susceptibles d'être intéressées dans l'organisation.

Section 2. Des relations riches et en adaptation permanente

La relation lors d'une transaction B to B est spécifique par rapport au B to C. L'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), communauté active produisant des recherches et proposant un cadre conceptuel³, a établi trois facteurs clés qui régissent cette relation :

2. MALAVAL P., BÉNAROYA C., *Marketing Business to Business*, Pearson Education, 2013.

3. HAKANSSON H., *International Marketing and Purchasing of industrial goods: an interaction approach*, John Wiley, 1982 ; FORD D., GADDE L. E., HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Managing business relationships*, John Wiley, 2003 ; BRENNAN R., CANNING L., MCDOWELL R., *Business-to-business Marketing*, Sage, 2011.

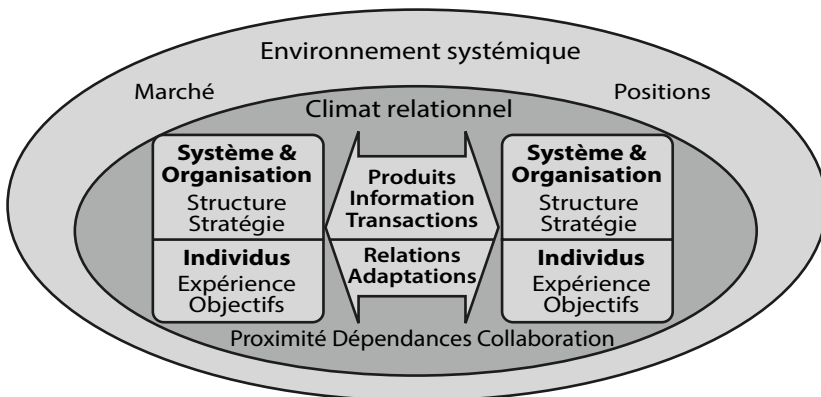
- L'échange ne se limite pas à une transaction simple de produit contre argent. Il couvre des interactions aux formes variées, à la fois financières, techniques et logistiques relatives au produit, mais aussi informationnelles et sociales.

- L'échange est dyadique, c'est-à-dire qu'il lie deux entités qui se complètent et qui, en même temps, sont en opposition. Les deux partenaires sont interdépendants, travaillent ensemble et l'un contre l'autre.

- La transaction se réalise dans une perspective politico-économique des dirigeants et la mise en place de processus.

L'interaction B to B se fait dans les deux sens, même si un des acteurs est dominant, et est intense. La vente d'une machine va ainsi créer des contacts entre acheteurs et vendeurs, entre utilisateurs et support technique, entre services comptables. Toute opération est un jeu de trois éléments : les acteurs (A), les ressources mobilisées (R) et les activités (A). Dans notre cas (vente d'une machine), les ressources comprennent du temps et des budgets commerciaux, techniques, administratifs. Les opérations peuvent devenir complexes, être d'une grande diversité et nécessiter des adaptations permanentes. La fréquence d'achat et la richesse des contacts sont plus grandes en B to B. Elles engendrent un historique commercial, technique, administratif entre les deux partenaires et leurs employés, qui peut s'inscrire dans le long terme et qui influence la stratégie de l'entreprise. Elles produisent un climat et un niveau de confiance toujours en changement. Le modèle de l'IMP Group de la relation entre client et fournisseur prend l'image d'un emboîtement de quatre niveaux d'influence. L'environnement agit sur le climat, qui influence l'interaction. Elle-même intervient sur les deux organisations et sur les individus.

Figure 2. Modèle de relation B to B de l'IMP Group



IMP Group, Hakansson, Ford, Brennan, 1982-2011.

Le marketing B to B met en œuvre les moyens de conserver la trace de l'ensemble de ces relations. Il élabore des stratégies qui tiennent compte de la vie du client et du partenariat (acteurs, ressources mobilisées pour les différentes activités). Riche, l'échange interentreprises est tendu vers une recherche de solutions durables répondant au besoin du client plutôt que vers la vente simple de produits ou services. Il amène les fournisseurs à mettre en place une distribution à la fois propre et directe (vers certains clients importants et complexe) et indirecte (par l'intermédiaire de distributeurs).

L'essentiel

L'activité économique B to B est peu connue, et ses contours diffus. Les classifications sectorielles des entreprises sont un point de départ essentiel. Le marketing B to B requiert des savoir-faire spécifiques de compréhension des mécanismes internes d'achat dans les organisations, la définition de solutions, la construction de modèles de distribution directe et indirecte et de supports à la force de vente. Les relations entre partenaires d'un échange B to B sont le plus souvent fortes, multiples et durables. Elles demandent des adaptations permanentes des organisations et des personnes.

Table des matières

Remerciements	III
Préface	V
Avant-propos	VII
INTRODUCTION. Qu'est-ce que le marché B to B ?	1
<i>Section 1.</i> Un commerce B to B omniprésent, peu visible et spécifique	1
<i>Section 2.</i> Des relations riches et en adaptation permanente	4
CHAPITRE 1. Représenter l'écosystème B to B	7
<i>Section 1.</i> Connaître les acteurs	7
<i>Section 2.</i> Modéliser une filière	10
<i>Section 3.</i> Évaluer les technologies sous l'angle marketing	16
<i>Section 4.</i> Étudier les propositions de valeur concurrentielles	17
<i>Section 5.</i> Modéliser le processus d'achat	19
1. Le recensement des acteurs	20
2. L'établissement des critères de décision	21
3. L'observation de la chronologie et de la centralisation	22
4. Les processus selon les situations	26
5. La modélisation du processus d'achat	27
<i>Section 6.</i> Segmenter un marché B to B	29
1. La segmentation, une modélisation stratégique	30
2. La segmentation, un processus itératif	32
CHAPITRE 2. Exploiter une panoplie d'études	35
<i>Section 1.</i> Les sources des études	35
<i>Section 2.</i> Les modes de collecte d'information	36
<i>Section 3.</i> Les traitements	38
<i>Section 4.</i> Le choix du protocole d'études	39
<i>Section 5.</i> Choisir dans une panoplie de sujets d'études	40
<i>Section 6.</i> Le choix d'une combinaison d'études	45

Section 7. Piloter une étude marketing B to B.....	46
CHAPITRE 3. Analyser et faire un choix stratégique	49
Section 1. Exploiter les outils traditionnels d'analyse stratégique.....	49
1. Analyser l'environnement	50
2. Analyser l'entreprise	51
3. Analyser les opportunités : marchés, segments, technologies et produits	53
4. Décliner des matrices SWOT	56
Section 2. Impulser l'orientation stratégique globale.....	57
Section 3. Cibler : vers une <i>road map</i> de segments	58
CHAPITRE 4. Construire le <i>business model</i>, positionner l'entreprise et les produits.	59
Section 1. Définir le <i>business model</i>	59
1. Choisir parmi cinq <i>business models</i> génériques	59
2. Construire le <i>business model</i> complet	61
3. Intégrer les spécificités des <i>business models</i> en B to B	62
Section 2. Positionner l'entreprise	64
CHAPITRE 5. Animer le processus produit	67
Section 1. L'étape de génération des spécifications et du <i>business plan</i>	68
1. Générer des idées	69
2. Positionner le produit ou le service.....	72
3. Écrire la spécification marketing	73
4. Décider du niveau et du mode de personnalisation	74
5. Spécifier les services	74
6. Fixer le prix.	78
7. Établir le <i>business plan</i>	83
Section 2. L'étape de faisabilité.....	85
Section 3. L'étape de définition technique.....	87
Section 4. L'étape d'engineering.....	87
Section 5. L'étape d'industrialisation ou de servuction.....	87
Section 6. L'étape de synchronisation du lancement	88
1. Attribuer les missions centrales et locales	88
2. Créer les équipes centrales et locales	88
3. Rédiger le guide de lancement	91
Section 7. L'étape d'optimisation	93
Section 8. Quid du retrait ?	94

CHAPITRE 6. Gérer l'offre globale	95
Section 1. Manager les gammes et plateformes de produits	95
1. Portefeuille de produits et portefeuille de technologies	95
2. Optimisation par plateformes	97
3. Définition du catalogue des produits, services et supports	97
4. Spécification des points clés de l'offre globale avec la CEM	98
5. Cycle de vie, amélioration continue et extension de gamme	99
Section 2. Choisir parmi les projets de nouveaux produits	100
1. Scoring simple d'innovation incrémentale	100
2. Scoring d'adéquation globale des innovations radicales	101
Section 3. Choisir l'offre hybride et la servicisation	102
1. Services horizontaux et verticaux	102
2. La solution de l'offre hybride	102
3. Les produits transformés en services : la servicisation	105
4. Les services « purs »	105
Section 4. Intégrer le développement durable	106
1. Un frein à l'innovation fonctionnelle par ponction des budgets R&D	106
2. Une hausse probable des capex et une baisse des opex des clients	106
3. Un accélérateur de marché	107
4. Le besoin de nouvelles expertises	107
5. L'évolution du <i>business model</i> vers le PSS	107
Section 5. Engager la participation et la cocréation : une pratique classique en B to B	108
1. L'innovation ouverte et les alliances	109
2. Coconstruction, le cas du sous-traitant	111
CHAPITRE 7. Structurer et animer la distribution	113
Section 1. Jouer sur une distribution B to B polymorphe	113
Section 2. Construire une structure de distribution	113
Section 3. Conduire un marketing dirigé vers les distributeurs	117
1. Définir le <i>business model</i> de distribution	118
2. Localiser la solution	119
3. Fournir des outils de marketing et de relation client	120
4. Stimuler le réseau	121
5. Fournir des outils aux commerciaux responsables de distributeurs	121
Section 4. Contractualiser avec le réseau	122
Section 5. Structurer la force de vente et le marketing opérationnel	123
1. La structure intégrée par produits	123
2. La structure verticale par marchés	124
3. La structure régionale	125
4. La structure par comptes clés	125

Section 6. Intégrer le <i>category management</i>	127
Section 7. Évaluer les distributeurs	127
CHAPITRE 8. Appuyer la vente	129
Section 1. La vente, une opération créatrice de valeur et de confiance	129
Section 2. La vente, une opération inscrite dans le plan marketing opérationnel	129
Section 3. Le processus de vente	130
Section 4. La maîtrise des techniques de vente	135
1. Fixer les priorités du portefeuille de clients	135
2. Préparer l'entretien.	136
3. Identifier les critères d'achat	136
4. Anticiper le tableau de bord relationnel de l'acheteur	136
5. Construire l'argumentaire	137
6. Gérer les étapes de l'entretien par la méthode triangulaire	140
7. Prendre une posture commerciale efficace	142
8. Construire des outils de vente	143
9. Former la force de vente	145
Section 5. Manager la force de vente	146
1. Un encadrement et un commissionnement basés sur la motivation	146
2. Un management et une formation de plus en plus à distance	148
Section 6. La relation marketing-vente	151
CHAPITRE 9. Optimiser le levier Internet	155
Section 1. L'e-marketing	155
1. <i>Lead generation</i> : quand les médias traditionnels disparaissent	156
2. Une inversion du mix <i>outbound-inbound marketing</i>	156
3. Le <i>Search</i> , un outil incontournable	158
4. Le <i>display</i> , l'affiliation et le <i>retargetting</i>	159
5. Le <i>content marketing</i>	160
6. Le mix des médias	163
7. Le design des sites B to B	165
8. L'usage du blog	169
9. Le <i>big data</i> ou <i>smart data</i>	171
Section 2. Collaboration virtuelle et <i>community management</i>	172
1. Collaboration et outils 2.0	172
2. Les trois niveaux d'engagement	173
3. Les trois dimensions de la collaboration	174
4. Les cinq catégories de clients	175
Section 3. L'e-commerce et l'e-support	176
1. L'e-commerce vers la personnalisation	176
2. L'e-support, un outil fondamental	177

Section 4. Le tableau de bord Internet.....	178
CHAPITRE 10. Programmer les opérations	181
Section 1. Les plans marketing	181
Section 2. Les médias off-line, outils des opérations complémentaires d'Internet.....	184
Section 3. Les campagnes marketing et ventes destinées aux petites, moyennes et grandes entreprises	185
1. Les opérations dirigées vers les micro-entreprises et les TPE	186
2. Les opérations dirigées vers les PME	188
3. Les opérations dirigées vers les ETI et les grandes entreprises	190
Section 4. Un marketing distribué pour les grands comptes.....	193
Section 5. Le plan de lancement.....	194
Section 6. Le management de la vie du client, ou <i>closed loop marketing</i> , basé sur le CRM.....	196
1. Les phénomènes déclencheurs positifs, des moments magiques	197
2. L'entretien ou <i>nurtering</i>	198
3. Les phénomènes déclencheurs négatifs, des moments critiques	198
4. La notion de valeur du client dans la politique CLM.....	200
5. Le CRM et l'e-CRM en appui au CLM	201
Section 7. La nature fortement sectorielle du management du client.....	203
Section 8. Le marketing spécifique des projets	204
Section 9. Le marketing international : <i>guanxi, mianzi</i> , opérations et cultures locales.....	205
Section 10. Le marketing mix opérationnel : des 4 P aux 4 SR	206
CHAPITRE 11. Gérer la marque	209
Section 1. Les facteurs de sensibilité à la marque B to B	209
Section 2. La prise en compte des moyens réels et de l'environnement	210
Section 3. Un centrage sur la marque de l'entreprise.....	211
Section 4. La construction de l'ADN de la marque	211
Section 5. Les cas de la marque de distributeur et des stratégies de <i>cobranding</i>	214
CHAPITRE 12. Définir les missions et structurer le marketing	217
Section 1. Définir les missions et leurs destinataires.....	217
Section 2. Organiser le département marketing.....	220

Annexe. La photographie d'audit marketing 225

Bibliographie..... 229

Index 239

MARC DIVINÉ

Marketing B to B

Comment déterminer une **STRATÉGIE MARKETING** pour des produits ou services destinés aux entreprises ? Comment étudier le marché, choisir les nouveaux produits, les lancer avec succès auprès des professionnels ? Comment instaurer une **RELATION CLIENT POSITIVE** et **DURABLE** avec des acheteurs expérimentés ? Ces enjeux sont de taille puisque le *business to business* (B to B) représente un chiffre d'affaires mondial nettement supérieur au *business to consumer* (B to C).

Cet ouvrage offre une vision complète des **CONCEPTS THÉORIQUES** (analyse stratégique, processus d'innovation...) et des **PRATIQUES** (usages d'Internet, méthodes et outils de vente...) du B to B. Étayé de **NOMBREUX EXEMPLES, ÉTUDES DE CAS** et **TÉMOIGNAGES**, il permet de cerner concrètement tous les aspects de ce marketing spécifique. Les **80 OUTILS OPÉRATIONNELS** proposés (tableaux de bord, plans de lancement...) en font une véritable mine d'informations à l'usage des professionnels et futurs professionnels.

Ce livre s'adresse :

- aux élèves des écoles de management et d'ingénieurs ;
- aux étudiants des universités et IAE ;
- aux professionnels.

Vuibert

MARC DIVINÉ

Docteur en génie industriel, il est diplômé de l'École centrale de Lille, de Sciences Po Paris (DESS) et d'HEC (Executive MBA). Il a occupé des postes de directeur du marketing, du développement, de *business line*, de la formation et de la communication, aussi bien dans des PME que dans des multinationales opérant en B to B. Depuis 2007, il assure le cours de « Marketing B to B » à l'IAE de Paris, où il a été maître de conférences associé, ainsi qu'à l'École centrale de Paris, et le cours de « Management de l'innovation » à EPF-École d'ingénieurs et à l'université Paris-Sud. Consultant et formateur en entreprise, inventeur de plusieurs brevets, il est également l'auteur de nombreux ouvrages et articles.

Retrouvez tous les ouvrages
Vuibert sur

www.Vuibert.fr


ISBN : 978-2-311-01361-0



9 782311 013610