

LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS

Armand Dayan, 2003, Vuibert

Le **Marketing B to B** c'est trouver la démarche marketing et les outils applicables à toute situation : vendre, acheter, convaincre. Pour prospérer, faire du profit, vivre, l'entreprise doit être capable de souplesse, de rapidité de réaction face à son environnement instable. Elle doit donc déterminer une planification stratégique et des objectifs évolutifs.

→ Avant de définir une stratégie générale, toute entreprise va devoir **identifier son métier**. Par la suite, elle pourra appliquer une **analyse stratégique** (connaître sa position concurrentielle), puis mettre en place des **objectifs généraux** et en fin une **stratégie de marketing**.

I. LE DAS (Domaine d' Activité Stratégique) OU METIER DE L' ENTREPRISE

Le **DAS** ou **métier** caractérise l'entreprise, son savoir-faire. Une entreprise peut avoir plusieurs das ou métiers. Un das a deux composantes : *la composante technique* (une synergie entre plusieurs techniques, comme dans le secteur automobile ou une alliance de recherche et de processus clé, comme en chimie) et *la composante de gestion de marché* (allier la maîtrise du marketing, de l'approvisionnement, de la sous-traitance, de la multinationalisation).

II. L'ANALYSE STRATEGIQUE

L'analyse stratégique doit prendre en compte la **notion de filière** : l'ensemble du processus de production conduisant des matières premières au produit final. Il faut donc connaître : la place de l'entreprise au sein de sa filière et des autres (leader, challenger, suiveur), les fournisseurs des produits. Si une entreprise rachète d'autres concurrents, cette analyse se fera sur plusieurs filières (l'emballage, la production). L'analyse stratégique peut être réalisée par 5 instruments différents.

1) L'approche du Boston Consulting Group – Matrice BCG. Ce das va être placé dans une matrice afin de le situer par rapport à la croissance du domaine d'activité et la part de marché relative de l'entreprise sur son marché. Les produits de l'entreprise sont alors déterminés "vache à lait", "vedettes", "dilemmes" ou "poids morts". La gestion de l'entreprise sera d'avoir des produits vedettes et vache à lait tout en évitant les poids morts pas assez rentables.

2) La matrice d'Arthur D. LITTLE. Elle prend en compte la position concurrentielle et la maturité du secteur (démarrage, croissance, maturité ou vieillissement). Elle analyse les différents facteurs de la position stratégique.

3) L'approche de Mac KINSEY. Matrice avec 3 intérêts (fort, moyen, faible) par axe (position du DAS et intérêt du secteur). En croisant les axes on peut ainsi déterminer : une zone favorable à un investissement de croissance : zone NO, une zone où il faut choisir, sélectionner avant d'abandonner : zone SE, une zone à surveiller car ayant un intérêt moyen : zone NE-SO.

4) La nouvelle approche de la matrice BCG – Le BCG II. Les variables analysées sont l'effet de coût/volume et l'effet de différenciation par rapport aux produits concurrents. On distingue 4 types d'activités : une activité concentrée (l'entreprise peut se concentrer en augmentant sa taille, en achetant ses concurrents ou se spécialiser), une activité spécialisée (c'est le cas du secteur automobile), une activité fragmentée (l'entreprise se différencie, fait du sur-mesure), une activité en impasse concurrentielle (changer de métier ou faire autrement le produit).

5) L'approche de PORTER ou analyse industrielle. Il s'agit de définir les 5 forces qui agissent sur la concurrence : la lutte entre les firmes du secteur, les menaces des nouveaux arrivants sur le marché, les menaces des produits de substitution, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs. Cette analyse, très proche de la réalité, détermine les **stratégies génériques** que peuvent appliquer les entreprises : la différenciation ou la domination du marché par les coûts.

→ Après ces analyses, l'entreprise devra choisir entre 3 possibilités de **vecteurs de croissance** : une croissance intensive (pénétration du marché, extension du marché ou développement des produits), une croissance par diversification (changer de métier ou le métier), une croissance intégrative (soit une intégration amont (contrôle des fournisseurs), soit une intégration en aval (contrôle de la distribution) ou une intégration horizontale (rachat de la concurrence)).

→ Après avoir identifié son métier, réalisé l'analyse stratégique, choisit ses objectifs généraux et ses vecteurs de croissance, l'entreprise doit **mettre en oeuvre sa stratégie marketing** afin de réaliser ses politiques, c'est l'étude du couple produits/marché, du système d'information et du plan marketing, de l'achat en milieu professionnel, de l'étude des marchés industriels et professionnels, de la politique du produit, la politique de prix, de la politique de communication, la force de vente en milieu industriel, la politique de distribution des produits industriels, le diagnostic et le contrôle de la fonction marketing.

III. LE COUPLE PRODUITS/MARCHE

Les produits industriels et professionnels sont les matières premières d'origine minérale (métaux, sable...), ou d'origine végétale (coton, betterave, céréales...) ou animale (laine, viande, poisson...). Mais cela peut être aussi des biens d'équipements lourds (trains, presses à emboutir, turbines...), des biens d'équipements légers (moteurs, machines, mobilier de bureau...). On peut

distinguer les produits intermédiaires comme des barres de fer pour le béton armé, ou encore des produits composants ou accessoires comme peuvent l'être les agrafes, les vis, les soupapes. L'industrie consomme aussi des biens qui se détruisent dans la fabrication comme l'essence, le charbon ou les fournitures d'entretien (peinture, détergents). Par ailleurs afin d'optimiser les investissements l'industrie a recours à des services industriels comme des conseils juridiques, fiscaux, en organisation. Il est bien évident que tous ces produits et services ont un coût pour les entreprises, différent selon la nature du produit. Le marché industriel se caractérise par la vente de biens et services industriels et professionnels auprès d'entreprises différentes (artisans, PME, grosses firmes). On les classe en : **biens de production** (machines), **biens de transformation** (matières premières), **services** (d'entretien, d'ingénierie, de conseil).

IV. LE SYSTEME D'INFORMATION ET LE PLAN MARKETING

Le système d'information pour le marketing est appelé le **SIM**. Sa mise en oeuvre est : détermination des informations dont on a besoin, recherche de la source d'informations, recueil et remontée des informations, vérification de la fiabilité des informations, traitement par tri, analyse et synthèse, mise à jour en permanence des informations. Il est possible de recueillir les informations auprès de la **base de données interne** à l'entreprise (dans les fichiers des commerciaux, au sein du service comptabilité...), en externe (auprès d'enquêtes réalisées par des sociétés spécialisées (SECODIP, NIELSEN), des panels, des **annuaires professionnels**, des **syndicats**, des groupements, la presse spécialisée). Le **SIM sert en fait d'aide à la prise de décision** à partir de données sur les commandes, les stocks, les ventes, les investissements. Le **plan marketing est l'élaboration des décisions stratégiques** à prendre tout en prévoyant leurs conséquences sur le produit, le prix, la distribution, la communication. Le **plan marketing permet une grande rigueur dans l'organisation et la prise de décision** de l'entreprise, et **permet un contrôle systématique de la réalisation** des objectifs. Il faut réaliser : une **veille technologique** (sur les procédés de fabrication, les produits), une **veille commerciale** (déterminer le marché potentiel, les concurrents, les distributeurs), une **veille environnementale** (social, économique, politique, législatif), une **veille de projets**.

V. L'ACHAT EN MILIEU PROFESSIONNEL

L'achat peut être réalisé par un **centre d'achat** ou dit **cascade de prescription** (ensemble de personnes de fonctions différentes achetant ou donnant leur avis : les utilisateurs (le responsable du SAV, la fonction marketing), les prescripteurs (le bureau des études, la finance) les acheteurs (chef de service des achats, l'acheteur), les conseillers (chef de fabrication, contrôleur de la qualité), les décideurs (directeur technique, directeur des ventes, l'acheteur). L'acte d'achat sera le résultat de recherches d'informations, de confrontation d'offres, de devis, de démonstration, de négociation intense avec des fournisseurs. Avec l'accès à Internet au sein de toute entreprise, l'acte d'achat se fait par le **e-procurement** (achat par Internet) et les **places de marché** (ou e-market places) : lieu de rencontre des offreurs et des acheteurs sur le net, (plus grand choix en nombre de produits et en différences de fournisseurs, de prix, de services et ce de façon rapide et sans perte de temps en rendez-vous). Le prix se fixe par enchère de l'acheteur ou de l'offreur.

VI. L'ETUDE DES MARCHES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS

Il est impératif de réaliser une étude constante du ou des marchés de l'entreprise. Elle suit la démarche suivante: étude de l'entreprise et de ses produits, étude de la concurrence, étude des distributeurs, leurs procédés, étude des acheteurs, étude de l'environnement législatif, technique, économique, étude du prix, étude de la communication commerciale la mieux appropriée. Les études peuvent être réalisées par des sources documentaires (les bases de données de l'entreprise, dans les chambres de commerce, les syndicats professionnels, les ministères, l'INSEE, des enquêtes de sociétés spécialisées (par sondages, par panels, des tests de produits, des mises en situation d'utilisateurs, des comparaisons de fournisseurs).

VII. LA POLITIQUE DE PRODUIT

Il s'agit de l'étude des différents éléments qui mènent de l'idée de produit à sa commercialisation. Il faut donc étudier : le cycle de vie du produit (déterminer si le produit est en phase de recherche, de lancement, de croissance, de maturité ou de déclin et d'adapter les politiques marketing à chaque situation, la gamme de produit (une entreprise peut décider de commercialiser une seule gamme de produit, elle est spécialiste dans son secteur d'activité ou plusieurs gammes de produits (différencier les segments de clientèle), la segmentation du marché potentiel et le choix des cibles (découper le marché en famille d'acheteurs homogènes, ayant les mêmes attentes en matière de produits ou de services, le positionnement du produit dans son espace concurrentiel (positionner le produit par rapport aux attentes des clients et à l'offre des concurrents), le lancement du produit.

VIII. LA POLITIQUE DE PRIX

Il peut s'agir de la fixation du prix d'un nouveau produit ou de la modification du prix d'un produit existant. En milieu industriel le prix dépend beaucoup des coûts de productions. Par le prix une entreprise réalise une stratégie dite de prix : **d'écrémage** (le prix est élevé, limite la demande, image de qualité de l'entreprise), **de pénétration** (un prix bas pour toucher une grande partie du marché), **de discrimination** (pas le même prix pour tous les clients), **d'alignement** (prix au niveau de celui de la concurrence. Le prix est déterminé par le prix de revient complet (ou full cost), par le prix de revient direct, par la détermination du prix psychologique en marketing ou par l'élasticité de la demande au prix.

IX. LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Il est impossible de vendre sans communication, la publicité fait vendre !! Il faut déterminer : les objectifs de la communication, les cibles de la communication (les prescripteurs, les consommateurs et les acheteurs), le plan de communication (document synthétisant les cibles à atteindre, les objectifs, les arguments, les moyens (différents médias et supports : presse, télévision, affichage, radio, cinéma, Internet), le calendrier, le budget alloué et le contrôle de la communication. Il existe aussi des moyens complémentaires en milieu professionnel comme les documents de vente, les visites et les opérations portes ouvertes, les congrès, colloques, les films explicatifs sur les produits ou les services.

X. LA FORCE DE VENTE EN MILIEU INDUSTRIEL

En milieu industriel elle doit être forte en technique et commercialement : ce sont des **technico-commerciaux**, capables de répondre aux questions techniques les plus pointues des acheteurs et alliant les qualités d'un commercial pur. Leur travail consiste à prospecter, visiter prospects et clients, argumenter, réaliser des démonstrations, conclure la vente, faire le suivi de la livraison, de la satisfaction des clients, gérer son portefeuille client. Le recrutement se fait en interne et en externe de l'entreprise par le biais d'offre d'emploi, de campagne de recrutement. La formation s'appuie sur la technicité des produits à vendre et leur démonstration. La rémunération peut être au fixe, au fixe avec commissions ou juste à la commission, cela dépend de chaque entreprise. Bien sur il ne faut pas oublier le contrôle de la force de vente (à partir de ratios sur le chiffre d'affaires, la marge, les quantités vendues). L'évaluation des vendeurs réalisée par l'analyse de reportings hebdomadaires.

XI. LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES PRODUITS INDUSTRIELS

Les formules de distribution sont très larges, elles vont de la prise en charge directe par le fabricant (cas des matières premières avec un grand nombre de vendeurs exclusifs ou multicartes), la distribution par le négoce technique (le négoce paie les marchandises, les stocke avec ceux des concurrents pour tout vendre en même temps), les concessionnaires exclusifs ou non (cas où le producteur veut atteindre une large clientèle dispersée), les accords de franchise (pour les produits destinés au grand public), l'association avec d'autres producteurs ayant la même clientèle, l'association avec des producteurs de biens complémentaires, l'association avec des exportateurs.

XII. DIAGNOSTIC ET CONTRÔLE DE LA FONCTION MARKETING

Le diagnostic de contrôle doit se faire par l'information du personnel concerné par le diagnostic, l'information des consultants externes sur l'entreprise à diagnostiquer, la mise en place de l'équipe de diagnostic, la détermination des objectifs du diagnostic et des critères de comparaison, la mise en place du diagnostic, le contrôle du diagnostic. Mais on peut détailler 3 types de diagnostic: le diagnostic contrôle continu, le diagnostic de crise : en cas de contre-performance, le diagnostic prévoyant les conséquences d'une décision.

THEME

Une entreprise doit toujours être vigilante par rapport à son environnement. Pour cela elle devra mettre en place une fonction et des stratégies marketing appropriées. Le marché industriel se caractérise par la vente de biens et services industriels et professionnels auprès d'entreprises différentes (artisans, PME, grosses firmes). On les classe en :

- biens de production (machines)
- biens de transformation (matières premières)
- services (d'entretien, d'ingénierie, de conseil).

Les marchés industriels ont donc des caractéristiques propres :

- une demande dérivée, c'est le marché final de l'entreprise qui lui commande les achats
- la technique est prépondérante, les produits sont définis à partir de normes, la recherche est souvent longue et coûteuse
- des délais de fabrication longs, on compte en mois voir en années ex : les navires
- l'importance des commandes, on parle ici de commande en grande quantité
- la taille des clients, très souvent ce sont de grosses firmes
- une demande inélastique au prix, les entreprises devant acheter pour s'équiper et produire, elles n'ont pas le choix et donc ne peuvent que subir les hausses de prix
- une durée de vie des produits très inégale, certains durent des années d'autres sont vite obsolètes (transistors, microprocesseurs)
- une indépendance de la clientèle, il peut exister des politiques d'achat de groupe, des accords de réciprocité entre groupes
- les acheteurs sont informés sur les produits et les fournisseurs
- les vendeurs sont bivalents, on les appelle des technico-commerciaux alliant les compétences techniques sur les produits industriels et les qualités de commercial.

Du fait de ces caractéristiques, le marketing industriel va différer du marketing classique. Armand Dayan nous explique les différentes étapes marketing à adopter dans les différents services d'une entreprise comme le produit, le système d'information, le service achat, la tarification, la communication, la force de vente, la distribution des produits et le contrôle marketing.

En fait ce sont toutes les applications du mix marketing (produit, prix, promotion et distribution) aux différents services de l'entreprise afin d'adapter au mieux les produits et les services proposés par cette dernière aux attentes des clients.

L'environnement de l'entreprise sans cesse mouvant, la concurrence de plus en plus virulente, surtout avec l'intégration à l'Europe et la mondialisation grandissante font que chaque entreprise se doit de veiller à tout et de réagir le plus rapidement possible à toutes les attentes extérieures. Dans le milieu industriel, **pour chaque parties du marketing mix, certains éléments sont différents des autres secteurs d'activité**. Il existe dans le milieu industriel de grandes différences par rapport aux autres secteurs.

⇒ Au niveau du Produit :

Les biens sont souvent des matières premières, des biens d'équipement lourds ou légers : cette caractéristique fait que les autres éléments du mix comme le prix notamment sont très différents et dépendants des fluctuations des cours des prix.

⇒ Au niveau du processus d'achat :

Du fait de la complexité des biens à acheter et de leur volume, les acheteurs doivent être très informés des différentes offres de produits existants sur le marché, des différents offreurs et de leurs conditions de vente. Ce ne sont pas de simples acheteurs, mais des category managers épaulés des utilisateurs des biens, des prescripteurs et des ingénieurs de l'entreprise, afin de prendre les bonnes décisions. Par ailleurs les présentations de produits, les comparatifs se font le plus souvent par le biais d'Internet. En effet il existe dans le milieu industriel une grande place donnée à cette évolution technologique qui permet pour l'acheteur, sans se déplacer, de faire sa sélection de produits, de fournisseurs, de prix.

Les échanges entre acheteurs et fournisseurs se font sur ce qu'on appelle des places market.

En outre certains fournisseurs, une fois choisis, peuvent mettre en place au sein de leur client un logiciel de passation de commandes par internet. Un code d'entrée, une liste de produits prédéfinie et ses propres tarifs négociés sont installés chez le client qui va passer ses commandes quand il le désire et peut contrôler son budget service par service ou par produits à tout instant.

⇒ Au niveau du prix :

Comme pour tout autre produit on va utiliser l'étude du prix psychologique, mais dans le milieu industriel la négociation d'un prix avec un fournisseur peut être très longue et compliquée du fait de la détention de toutes les informations du marché par l'acheteur. Il va falloir pour un commercial bien étudier le prix plancher (le plus bas) jusqu'où il peut baisser sa proposition. Il fera donc des offres de remises en fonction d'un volume commandé, des offres de ristournes si les commandes se font tous les mois.

⇒ Au niveau de la communication :

La communication des biens industriels se fait rarement par les médias classiques que sont la télévision, la presse, la radio, le cinéma et l'affichage. Par contre la presse spécialisée, les brochures commerciales, Internet sont les supports de communication les plus utilisés. Ils permettent entre autre aux acheteurs de se composer une bibliothèque documentaire et de pouvoir la consulter à tout moment. Comme les biens industriels sont très techniques, des démonstrations faites par les commerciaux sont aussi très courantes dans le milieu industriel. Elles permettent de mettre en situation le produit, de répondre concrètement aux attentes et aux doutes des acheteurs.

⇒ Au niveau de la distribution :

Les biens industriels étant souvent très encombrants, car commandés en gros volume, passent par un grossiste. Il va prendre en charge le stockage, dont le coût peut être volumineux pour les acheteurs.

Du fait du volume des commandes les biens peuvent être distribués par bateaux (en container), par camions à grand volume ou par exemple par avion.

⇒ Au niveau de la force de vente :

Elle se fait essentiellement par le biais de technico-commerciaux, experts techniquement et commercialement. Cela permet d'avoir un seul interlocuteur pour l'acheteur qui peut ainsi répondre à toutes ses questions.