

Marc Diviné

Préface de Jean-Pierre Helfer

Marketing B to B

Principes et outils,
de la stratégie à la vente

2^e édition



Table des matières

Remerciements	II
Préface	VII
Avant-propos	IX
INTRODUCTION. Que sont le commerce et le marketing B to B ?	1
<i>Section 1.</i> Un commerce B to B omniprésent, peu visible et spécifique	1
<i>Section 2.</i> Les 32 différences de base entre macrosecteurs B to C et B to B	4
<i>Section 3.</i> Le marketing B to B, un Janus aux deux visages.	7
<i>Section 4.</i> Plaidoyer pour une charte éthique marketing	8
CHAPITRE 1. Représenter l'écosystème B to B	10
<i>Section 1.</i> Connaître les acteurs	10
<i>Section 2.</i> Modéliser une filière	13
<i>Section 3.</i> Évaluer les technologies sous l'angle marketing	19
<i>Section 4.</i> Étudier les propositions de valeur concurrentielles	20
<i>Section 5.</i> Modéliser le processus d'achat.	22
<i>Section 6.</i> Segmenter un marché B to B.	32
CHAPITRE 2. Exploiter une panoplie d'études	38
<i>Section 1.</i> Les sources des études	38
<i>Section 2.</i> Les modes de collecte d'information	39
<i>Section 3.</i> Les traitements	41
<i>Section 4.</i> Choisir un protocole d'études	42
<i>Section 5.</i> Choisir dans une panoplie de sujets d'études	43
<i>Section 6.</i> Choisir une combinaison d'études	48
<i>Section 7.</i> Piloter une étude marketing B to B	49

CHAPITRE 3. Analyser et faire un choix stratégique	51
Section 1. Exploiter les outils traditionnels d'analyse stratégique.....	51
Section 2. Impulser l'orientation stratégique globale.....	59
Section 3. Cibler : vers une <i>roadmap</i> de segments	60
CHAPITRE 4. Construire le <i>business model</i>, positionner l'entreprise et les produits	61
Section 1. Définir le <i>business model</i>	61
Section 2. Positionner l'entreprise	67
CHAPITRE 5. Animer le processus produit	71
Section 1. L'étape de génération des spécifications et du <i>business plan</i>	72
Section 2. L'étape de faisabilité	89
Section 3. L'étape de définition technique.....	91
Section 4. L'étape d'engineering.....	91
Section 5. L'étape d'industrialisation ou de servuction	91
Section 6. L'étape de synchronisation du lancement	92
Section 7. L'étape d'optimisation	96
Section 8. L'étape du retrait.....	97
Section 9. Les accélérateurs du processus d'innovation	97
CHAPITRE 6. Gérer l'offre globale	98
Section 1. Manager les gammes et plateformes de produits	98
Section 2. Choisir parmi les projets de nouveaux produits.....	103
Section 3. Choisir l'offre hybride et la servicisation	105
Section 4. Intégrer le développement durable.....	109
Section 5. Engager la participation et la cocréation	111
CHAPITRE 7. Structurer et animer la distribution	116
Section 1. Jouer sur une distribution B to B polymorphe	116
Section 2. Construire une structure de distribution.....	116
Section 3. Conduire un marketing dirigé vers les distributeurs	120
Section 4. Contractualiser avec le réseau.....	125
Section 5. Structurer la force de vente et le marketing opérationnel	126

Section 6. Intégrer le <i>category management</i>	130
Section 7. Évaluer les distributeurs	130
CHAPITRE 8. Appuyer la vente	131
Section 1. La vente, une opération créatrice de valeur et de confiance	131
Section 2. La vente, une opération inscrite dans le plan marketing opérationnel	131
Section 3. Définir le processus de vente.....	132
Section 4. Maîtriser les techniques de vente	137
Section 5. Manager la force de vente : $E = mc^2$	149
Section 6. Modéliser la relation marketing-vente.....	154
CHAPITRE 9. Déployer les outils, médias et contenu Internet	158
Section 1. Évaluer les médias de l'e-marketing	158
Section 2. Mettre en place le <i>content marketing</i>	163
Section 3. Déterminer le mix des médias.....	166
Section 4. Définir les fonctions et le design des sites.....	168
Section 5. Exploiter les usages multiples du blog.....	172
Section 6. L'essor du mobile	174
Section 7. Bénéficier des moyens du <i>big data</i> ou <i>smart data</i>	174
Section 8. Définir la collaboration virtuelle et le <i>social marketing</i>	176
Section 9. Mettre en place l'e-commerce et l'e-support.....	180
Section 10. Créer le tableau de bord Internet.....	181
CHAPITRE 10. Programmer les opérations	183
Section 1. Établir les plans marketing	183
Section 2. Exploiter les médias off-line	186
Section 3. Créer les campagnes marketing et ventes destinées aux petites, moyennes et grandes entreprises.....	187
Section 4. Modéliser le parcours client.....	195
Section 5. Concevoir un marketing distribué pour les grands comptes.....	196
Section 6. Établir le plan de lancement.....	197
Section 7. Manager la vie du client, ou le <i>closed loop marketing</i> , basé sur le CRM.....	199

Section 8. Vers le <i>programmatic marketing</i> , ou l'automatisation en temps réel	206
Section 9. Intégrer la nature sectorielle du management du client.....	207
Section 10. Intégrer le marketing spécifique des projets	207
Section 11. Intégrer le marketing international	209
Section 12. Modéliser le marketing mix opérationnel : des 4 P aux 4 SR ...	210
 CHAPITRE 11. Gérer la marque	213
Section 1. Connaître les facteurs de sensibilité de la marque B to B.....	213
Section 2. Prendre en compte les moyens réels et l'environnement.....	214
Section 3. Centrer sur la marque de l'entreprise	215
Section 4. Construire l'ADN de la marque.....	215
Section 5. Les cas de la marque de distributeur et des stratégies de <i>cobranding</i>	218
 CHAPITRE 12. Définir les missions et structurer le marketing	220
Section 1. Section 1. Définir les missions et leurs destinataires	220
Section 2. Section 2. Organiser le département marketing	223
 Annexe. La photographie d'audit marketing	229
 Bibliographie	233
 Index	243

Préface

Une interrogation interpelle depuis toujours, et sans doute pour longtemps encore, les experts du marketing : le marketing constitue-t-il un ensemble de concepts, d'outils, de méthodes adaptés à toute entreprise, à toute circonstance, à tout secteur ? En d'autres termes, convient-il de conserver au marketing une unité parfaite – ce qui ferait sa force – ou est-il pertinent d'imaginer qu'à côté d'un marketing général, d'un marketing de base, il existe un marketing international, un marketing politique, un marketing social, un marketing digital... un marketing B to B ?

La réponse apportée à cette question comporte le plus souvent deux facettes : l'une positive, l'autre négative. La tendance positive l'emporte quand on s'attache aux découpages majeurs, aux articulations essentielles du marketing. Si le marketing consiste à « s'informer par tous moyens afin de déterminer les *insight* consommateurs les plus aigus pour apporter à l'acheteur une réelle valeur ajoutée, en ciblant une partie du marché et en lui délivrant une offre attractive avec des bénéfices clairs pour un coût supportable », alors la démarche convient à L'Oréal comme à Thalès, à l'IAE de Paris comme au président des États-Unis, à Google comme à Unilever. En revanche, le versant négatif de la réponse peut prendre toute sa force, et cela pour deux motifs. Le premier motif est que le marketing est né et s'est développé avec une puissance constamment renforcée par l'exposé de bonnes pratiques exclusivement dans le domaine du B to C. Le consommateur étudié, ou le *shopper*, est d'abord le client de Danone, de Colgate, d'Apple, de Samsung, de Système U ou de Vente-privee.com avant d'être celui d'un fabricant de convoyeurs à béton utilisés par les camions toupies. Dans ces conditions, si le B to C a cannibalisé jusque-là toutes les énergies, il devient naturel d'ouvrir des pans de réflexion vers tous les autres domaines, et vers le B to B en priorité. D'autres domaines doivent également être légitimement explorés en profondeur. Le C to C, par exemple – tant la *sharing economy* se développe –, est un candidat naturel pour accueillir ouvrages et articles. Le second motif pour aller au-delà du B to C tient à la réalité des affaires. Même si la segmentation et l'idée du « tout-client » sont parfaitement universelles, convenons que tout oppose un hôpital qui achète des médicaments à un particulier se rendant dans une pharmacie ou encore Airbus et ses centaines de sous-traitants et M. Le Particulier achetant une place en classe *business* sur un Paris-Atlanta. Fort de cette analyse qui justifie la divergence entre le B to C et le B to B, l'expert estime à juste titre que le marketing B to C n'est pas en droit d'exercer un magistère

absolu. La porte est alors ouverte au B to B, comme à tous les autres marketings spécifiques.

Marc Diviné, tenant du versant négatif de la réponse fondamentale vue plus haut, a décidé de diffuser sa maîtrise du sujet, nourrie à la fois par la pratique du B to B qu'il a exercée au cours de son expérience de directeur marketing dans une firme internationale et par les investissements pédagogiques qu'il a consentis au cours des échanges avec ses étudiants. Ce sont les deux piliers sur lesquels Marc Diviné a conçu son ouvrage.

Les lecteurs désireux d'acquérir – rapidement – les meilleures pratiques y trouveront leur bonheur. Ceux d'entre eux qui sont davantage soucieux de comprendre comment les outils s'enracinent dans des préoccupations académiques se féliciteront d'élever leur esprit vers des hauteurs que la science du management permet d'approcher.

Voilà un ouvrage qui répond à ces deux objectifs.

Jean-Pierre Helfer
Professeur de marketing à l'IAE de Paris

Avant-propos

Le marketing B to B, ou *business to business* ou B2B, traite des produits et services destinés aux entreprises et à toute forme d'organisation. Ils représentent une part importante de l'économie mondiale. En France, seize entreprises du CAC 40 sont classées dans ce domaine.

L'objectif de la deuxième édition enrichie de cet ouvrage est de proposer les connaissances nécessaires à l'exercice des métiers du marketing interentreprises. Il est destiné aux professionnels et aux étudiants ayant déjà assimilé quelques bases en marketing. Les premiers pourront enrichir et compléter leur expérience par un apport élargi au-delà de leur secteur économique ; les seconds pourront acquérir les réflexes essentiels à posséder dans cette activité passionnante, mais éloignée des métiers du marketing de la grande consommation. Seules les spécificités du B to B sont ici mises en exergue, c'est pourquoi il intéressera les étudiants à partir de la licence 3 d'université et de la deuxième année d'école de management ou d'IAE. Il intéressera également les élèves ingénieurs, qui sont très nombreux à devenir chefs de produit, ainsi que les professionnels en formation continue.

Sans prétendre constituer une synthèse exhaustive, cet ouvrage présente néanmoins les fondements théoriques qui orientent la pratique. Enrichi de nombreux outils et assorti de témoignages de professionnels, il met l'accent sur les prises de décision.

Une introduction aide à situer le commerce B to B. Le premier chapitre fournit les clés de la modélisation de l'écosystème. Puis la grande variété des études en B to B est présentée, ainsi que la proposition d'une méthode de choix. La démarche stratégique est ensuite déclinée, avec les outils d'analyse, les choix marketing initiaux, le *business model*, le positionnement et la proposition de valeur de produits et services. Suivent le processus produit, très exigeant en B to B, et la gestion de l'offre globale. Les chapitres suivants couvrent l'activité opérationnelle : la distribution, la vente, l'usage d'Internet, renouvelé dans cette deuxième édition, et, enfin, un chapitre traitant des programmes marketing. Il s'agit du lancement de produits ou services, souvent sophistiqué, des différences de traitements des PME, TPE et grands comptes et, enfin, du management de la vie du client. L'avant-dernier chapitre aborde les marques B to B et le dernier chapitre propose une synthèse des missions et structure du marketing B to B. En annexe figure un questionnaire « photo marketing », pour suggérer au lecteur de réaliser un audit de son organisation.

Puisse la lecture de cet ouvrage être aussi agréable que la réflexion qui a conduit à ce projet.

CHAPITRE 1

Représenter l'écosystème B to B

L'écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des intervenants internes et externes en interaction avec l'entreprise, est souvent complexe en B to B. La première phase d'appropriation d'un métier consiste à le comprendre. C'est pourquoi ce chapitre lui est consacré. Il permet d'assimiler six méthodes de modélisation des éléments clés de l'écosystème : la typologie des acteurs, le modèle de filière, l'évaluation des technologies, celle des propositions de valeur, le modèle des processus d'achat et la segmentation des clients.

Ce chapitre propose des représentations de l'environnement : filière, technologie, proposition concurrentielle, processus d'achat. D'autres représentations seront exploitées dans les chapitres suivants, qui concernent les activités de l'entreprise : études, processus produit, modèle de distribution, génération de demandes de client, management de la vie du client.

Section 1. Connaître les acteurs

L'analyse de l'écosystème et du marché passe par le recensement des acteurs qui exercent une influence forte sur la stratégie de l'entreprise. Pour comprendre leur impact, on pourra étudier des éléments tels que leur valeur ajoutée, leur rentabilité, leurs facteurs clés de succès, leurs interdépendances, leurs stratégies et leurs capacités à les imposer. Citons les acteurs les plus fréquents à analyser :

- l'entreprise elle-même ;
- les clients ;
- les clients des clients ;
- les concurrents ;
- la distribution directe et indirecte ;
- les apporteurs d'affaires ;
- les fournisseurs majeurs ;
- les partenaires technologiques, commerciaux et facilitateurs ;
- les régulateurs et fournisseurs de labels ;
- les prescripteurs ;
- les communautés adjacentes ;
- les leaders d'opinion et informateurs sectoriels.

L'entreprise elle-même. L'entreprise est riche de données sur son marché. Les études internes cherchent à en profiter. Certaines données sont accessibles dans le système d'information, telles que les ventes dans l'ERP (*Enterprise Resource Planning*, logiciel qui gère les processus de l'entreprise, notamment financier et comptable), les contrats et relations clients dans le CRM (*Customer Relationship Management*, logiciel de gestion de la relation client). D'autres sont disséminées dans des documents et dans la mémoire des employés, tels que les réussites et échecs de lancements, de campagnes, de partenariats. D'autres enfin apparaissent dans le temps et doivent faire l'objet d'un système de recueil et de traitement systématique, telles les informations sur les concurrents et les affaires perdues des commerciaux. Les recherches documentaires, les interviews internes sont des pratiques régulières, associées à un système de remontée d'information du terrain organisé par le marketing.

Les clients. Beaucoup d'éléments sont étudiés : besoins, équipements, prévisions et processus d'achat, critères de choix de fournisseurs, produits et services, usages. Le pilotage des activités relatives au produit, les dépenses de personnel nécessaire pour le produit, leurs gains de performance et d'argent grâce au produit sont analysés. Leur satisfaction quant aux propositions de valeur, aux supports des distributeurs, aux services, à la relation commerciale et technique est mesurée.

Les clients des clients. La connaissance des clients des clients permet de comprendre l'usage final du produit. L'entreprise est leur fournisseur de niveau 2, « Tier 2 ». Ainsi, un fabricant de composants chimiques de couleurs s'intéressera aux fabricants de peinture, à ses clients, mais aussi aux fabricants de meubles, de jouets, d'électroménager, de voitures, etc. qui emploient de la peinture. Leurs difficultés et leurs motivations sont autant d'opportunités. C'est le concept de la chaîne logistique globale, *global supply chain*, qui pousse à l'analyse dans les deux directions, en amont celle des fournisseurs des fournisseurs et en aval celle des clients des clients.

Les concurrents. Les concurrents sont scrutés sous plusieurs angles, qui conduisent à des typologies. La première consiste à comparer les propositions de valeur : offres de produits et de services, prix, supports gratuits et méthodes de déploiement des solutions vendues. La seconde évalue leurs réseaux de vente. La troisième cherche les intentions stratégiques : politiques d'innovation, de diversification, apprentissages majeurs, alliances, *business model*. Cette dernière perspective est l'occasion d'identifier, par exemple, les alliances possibles. En B to B, un concurrent peut toujours être vu comme partenaire potentiel. Il peut participer à une coconception, apporter des produits à la gamme, partager un coût de développement ou de distribution.

La distribution directe et indirecte. Certaines entreprises possèdent leur propre réseau de distribution pour tout ou partie de leurs ventes. C'est la distribution directe. Elles peuvent confier la vente à des réseaux indirects.

Les structures de distribution en B to B sont multiples et superposées. Filiales de distribution, revendeurs à valeur ajoutée, intégrateurs et transformateurs, plateformes Internet, agents, concessionnaires. Une véritable cartographie est nécessaire, avec la liste des opérateurs de distribution, leurs couvertures, leurs offres, leurs forces commerciales, leurs expertises. La distribution est en mouvement permanent, elle cherche à profiter des technologies en ligne, des réseaux sociaux et est étudiée régulièrement.

Les apporteurs d'affaires. Dans certains métiers B to B, les ventes peuvent être générées par l'action d'autres entreprises. Cet apport de chiffre d'affaires est parfois rémunéré. Un réseau de vente de matériel agricole apporte des affaires à des banques qui font du crédit-bail. Un hôtel apporte des affaires à des taxis. Une agence de communication apporte des affaires à un média (télé, radio). Les apporteurs d'affaires réduisent considérablement les coûts de prospection de la distribution et peuvent rentabiliser des projets.

Les fournisseurs majeurs. Les concurrents d'un marché B to B achètent des services, produits, composants, technologies qui leur donnent des avantages stratégiques. Certains fournisseurs peuvent être des partenaires majeurs, leur rôle est alors à étudier. Leurs relations contractuelles avec les concurrents renseignent sur la durée des avantages compétitifs apportés. Leur expertise technologique et leurs dépôts de brevet sont étudiés comme ceux des concurrents. Ainsi, HP fournit un très grand nombre de fabricants d'imprimantes en têtes d'impression.

Les partenaires et facilitateurs. Prestataires de technologies, de développement de produits, ensembliers qui coordonnent la maîtrise d'ouvrage de projets, partenaires d'actions commerciales communes ou achats communs, les alliances se créent dans de nombreuses directions. Leur recensement donne la visibilité des forces réelles consolidées, et permet de comprendre les associations permanentes ou opportunistes qui sont mises en place pour la réalisation des affaires. Par exemple, les bureaux d'études, les sociétés de conseil et de service facilitent les choix des fournisseurs de logiciels, de matériel informatique, et de même les sociétés d'ingénierie aident au choix des entrepreneurs et matériaux industriels. D'autres facilitateurs majeurs créent des réseaux d'apport de connaissance aux entreprises, telles les structures de pôles de compétitivité comme celui de plasturgie, dans le Jura, ou les incubateurs, comme la société Rocket Internet, qui appuie plus de 50 entreprises¹. Les partenariats se sont développés dans les montages juridiques et financiers afin de trouver des solutions adaptées à des contextes complexes. Les partenariats public-privé sont par exemple des formes permettant aux organisations publiques de déléguer ou d'externaliser des services. Ils donnent les moyens d'associer des tiers à toute étape d'un projet : financement, conception, réalisation, gestion².

1. CANTÙ C., YLIMÁKI J., SIRÉN C. A., NICKELL D., « The role of knowledge intermediaries in co-managed innovation », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, 2015, p. 951-961.

2. MALAVAL P., BÉNAROYA C. (2013), *op. cit.*

Les régulateurs et fournisseurs de labels. Ces acteurs sont des prescripteurs particuliers à caractère public ou ayant reçu une délégation. Autorités de régulation, commissions d'élus, organismes de normalisation, ils décident de textes contraignants dans tous les domaines. Il sera important de les informer et d'influencer leurs choix en toute connaissance par des actions de lobbying concertées³.

Les prescripteurs. Le prescripteur donne un avis sur la transaction prévue. Il est absolu si son avis interdit ou autorise cette dernière. Par exemple, une mairie donnera un permis de construire. Il est relatif si son opinion peut ne pas être suivie. C'est le cas des organismes qui aident à la conception des produits, au choix des projets ou des fournisseurs. Un bureau d'études aidera à choisir un système télécoms, un laboratoire fera un tri entre des matériaux ou entre des technologies. La compréhension de leur impact est nécessaire.

Les clusters et les communautés adjacentes. Les entreprises B to B voient apparaître dans leur écosystème des communautés virtuelles. Elles regroupent des professionnels aux profils homogènes ou hétérogènes qui débattent ensemble de bonnes pratiques, d'évolutions des technologies, et construisent des projets tels que NANO, CATEREN, MEDICEN.

Les leaders d'opinion et les informateurs sectoriels. Certains secteurs peuvent être influencés par des experts et des organes d'information. De nombreux domaines technologiques, tels le nucléaire, les nanotechnologies ou la génétique possèdent leurs revues spécialisées, leurs congrès où des leaders d'opinion exposent leurs points de vue, qu'il convient de connaître.

ZOOM

L'écosystème de l'entreprise Philips Éclairage

Les quatre types d'acteurs dominant cet écosystème sont :

- les clients finaux (collectivités, clients privés, clients délégués) ;
- les prescripteurs (bureaux d'études, architectes, concepteurs lumière) ;
- les constructeurs (installateurs et partenaires) ;
- les opérateurs exploitants (services techniques, prestataires de *facility management*) qui assistent les clients.

Philips modélise cet ensemble et simule son évolution future.

Section 2. Modéliser une filière

Au sens économique, la filière est l'ensemble des étapes de transformation permettant d'obtenir une famille de produits. Elle couvre la production de matières premières, de composants, l'assemblage et la distribution, jusqu'au consommateur final. Nous prendrons une définition marketing restreinte à

3. Pour un détail des typologies d'acteurs étatiques et géostratégiques, voir DELBECQUE É., FAYOL J.-R., *Intelligence économique*, Vuibert, 2012.

l'écosystème de l'entreprise : la modélisation de filière ne retiendra que les acteurs qui influencent sa stratégie. Cet inventaire est structuré en chaîne de valeur : achats-transformation-revente des fournisseurs-clients successifs jusqu'à l'utilisateur final. Il est donc limité en amont. Sont ajoutés les acteurs qui ne transforment pas mais qui influencent les décisions. C'est donc une vision stratégique. Certains intervenants régulent le marché, comme les organismes de normalisation ou de certification. D'autres, les facilitateurs, permettent les transactions sur le marché (*business enablers*), comme les cabinets de conseil, les sociétés d'assistance à la conduite de projet, les financeurs ou bureaux d'études qui aident au choix de solutions.

Les filières B to B sont souvent complexes, avec des clients qui sont aussi des concurrents, des « influenceurs » multiples et majeurs et des alliances. Ainsi, les constructeurs fournissent leur technologie ou des produits à des concurrents.

La modélisation aide à comprendre le terrain, à choisir son combat, ses clients, ses alliés et sa valeur ajoutée.

ZOOM

Valeur ajoutée, proposition de valeur et offre

Le marketing B to B est passé de la notion de produit ou service à la notion d'offre, puis à celle de proposition de valeur. Ces trois concepts sont proches et se distinguent de la valeur ajoutée.

L'*offre* est l'ensemble des produits et services d'un fournisseur, non limités aux éléments facturés. Elle contient aussi les supports gratuits mis à la disposition des clients, comme une *hotline* téléphonique, qui peut être un élément clé de différenciation.

La *proposition de valeur* correspond à la perception par le client de l'offre du fournisseur, c'est-à-dire de l'ensemble des bénéfices par rapport aux coûts évalués. Les bénéfices peuvent être financiers, mais aussi d'image, de qualité, de garantie contre les risques, de satisfaction du personnel ou des clients, etc. Les coûts peuvent consister en des achats, mais aussi en des coûts d'adaptation nécessaires à l'acquisition, à un changement de processus. Plus simplement, les efforts de négociation et les risques de changement de fournisseur sont des coûts. Le fournisseur doit comprendre le mode d'évaluation de l'offre par le client et l'élargir afin qu'il atteigne le niveau de perception souhaité.

La *valeur ajoutée* est, quant à elle, la comparaison de l'apport d'un acteur avant et après son intervention. Comptablement, c'est la différence entre les achats et le chiffre d'affaires ou marge brute. Ainsi, le prix d'un produit est égal à la valeur ajoutée de son constructeur auquel on ajoute ses achats. Le prix des composants est aussi égal à la valeur ajoutée de ses fabricants plus les achats qu'ils ont dû faire, etc. Le prix du produit final est donc égal à la somme des valeurs ajoutées de tous les acteurs de la filière. Au sens général, la valeur ajoutée est l'ensemble des contributions de l'acteur. Par exemple, une

valeur ajoutée essentielle d'un distributeur est la recherche de clients, la diffusion d'une connaissance d'un produit ou d'une technologie, la satisfaction des acheteurs, l'amélioration de leur productivité. La valeur ajoutée d'un bureau d'études peut être l'aide à la conception d'une solution technique.

Trois exemples de modèles de filière sont donnés ci-après : celui du secteur du logiciel, celui de la chimie et celui de l'assainissement. Dans le premier cas, un fournisseur de logiciels d'optimisation de réseau comme Ipanema pourra choisir à quel niveau vendre ses solutions, avec quel réseau de distribution et avec quel niveau de service. Dans le deuxième cas, celui de la chimie du shampoing, l'analyse de la filière simplifiée aboutit à un tableau indiquant les marges et le nombre d'intervenants. Enfin, dans le troisième cas, le rôle des bureaux d'études sera essentiel pour un fournisseur comme Saint-Gobain Pont-à-Mousson, qui vend des tuyaux en fonte. Une stratégie d'alliance et une communication avec certains seront envisagées. Elles seront complétées par des informations dynamiques relatives à l'évolution du nombre d'acteurs et des marges pour déterminer les lieux de valeur ajoutée.

Figure 1.1. Modèle d'une filière « logiciel »

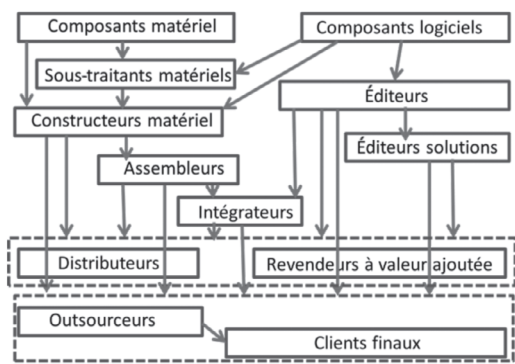


Figure 1.2. Modèle d'une filière « chimie du shampoing »

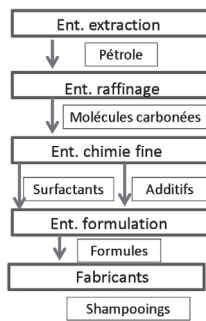
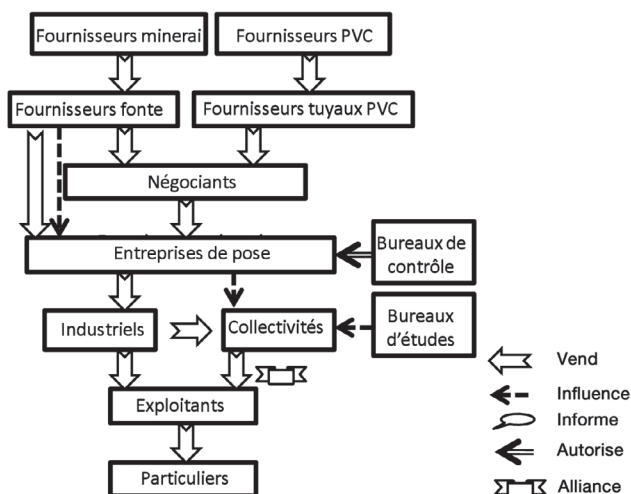


Tableau 1.1. Analyse de la filière « chimie du shampoing »

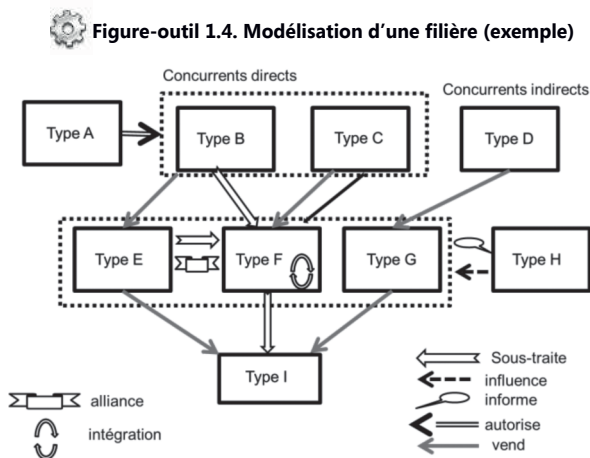
Acteurs	Pétroliers	Raffineurs	Chimistes	Formulateurs	Fabricants
Prix final (base 100)	35	45	55	80	100
Coût des entrants	10	6	7	16	15
Valeur ajoutée (marge)	25	4	3	9	5
Valeur ajoutée (marge) en %	71 %	40 %	30 %	36 %	25 %
Nombre d'acteurs	dizaines	dizaines	centaines	dizaines	dizaines

Le cas traité dans la figure 1.3 se rapporte à une filière de travaux publics. Il s'agit de la filière d'un fournisseur de tuyaux pour conduites d'assainissement. Les acteurs publics sont clients et offrent un service public à leurs usagers. Certaines filières comprennent des délégations de service public, où la collectivité externalise la gestion du service à des entreprises.

Figure 1.3. Modèle de la filière de l'assainissement d'eau



Un modèle générique est proposé ci-après. Il présente jusqu'à six types de relations : vendre, sous-traiter du sur-mesure, informer, autoriser, influencer, s'allier. Des concurrents directs sont regroupés (B et C) ; des concurrents indirects sont présents (D). Les alliances entre sociétés pour construire une proposition de valeur sont inscrites (E et F). Un intégrateur ne fabrique pas mais conçoit des solutions pour le client final (F). Des influenceurs interviennent dans les processus d'achat (A et H). La figure-outil 1.4 retrace ces relations ainsi que le tableau des données.



	Fabricants de composants	Fabricants	Intégrateur à valeur ajoutée	Distributeurs
Nombres, entrants, substituts				
Chiffre d'affaires				
Achats				
Valeur ajoutée				
Facteurs de succès				
Alliances				
...				

Ces deux outils constituent la base de la modélisation d'une filière. Ils sont exploités dans une vision dynamique, en termes d'évolution des acteurs et des liens entre eux.



Étude de cas : anticiper une mutation de filière chez Philips

Le groupe néerlandais Royal Philips (21,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 105 400 employés) est le leader mondial de l'éclairage, avec un CA sectoriel de 6,9 milliards d'euros en 2014. Le groupe doit faire face à des changements structurels majeurs. Il doit adapter sa stratégie pour tenir compte de plusieurs facteurs d'influence importants comme la rupture technologique de l'éclairage à LED, le développement du numérique dans le pilotage intelligent des bâtiments et le renforcement de la réglementation sur l'efficacité énergétique.

Pascal Grémaud, *sales and marketing excellence project manager*, étudie régulièrement le fonctionnement de l'écosystème pour anticiper les évolutions du marché et les impacts sur l'ensemble de la filière éclairage. Cette analyse lui permet

de dégager **sept axes prospectifs clés** qui devront être pris en compte dans la nouvelle stratégie en termes de proposition de valeur, de canaux de distribution et de politique de partenariats.

1. Sur le plan technologique, la convergence du bloc fonctionnel d'éclairage, c'est-à-dire des composants d'un système d'éclairage, va remettre en cause les spécialisations métiers qui existent (lampe, luminaire, contrôle, etc.). *Les chefs de produit vont concevoir des produits qui vont s'intégrer dans des systèmes pour constituer des solutions personnalisées pour les clients.*

2. En conséquence sur le plan industriel, les processus de production de ces blocs fonctionnels d'éclairage seront repensés et réorganisés. *Une nouvelle valeur d'offre est à réinventer.*

3. Pour les acteurs de la filière, l'expertise réseau et logicielle va devenir de plus en plus importante pour rester compétitif et développer de nouveaux produits. Ces derniers devront répondre à des demandes d'interopérabilité pour s'interfacer avec les systèmes de gestion des bâtiments, des villes, etc. *De nouvelles alliances et des partenariats sont à imaginer.*

4. Au niveau commercial, le développement des solutions de gestion intelligente de l'éclairage oblige à se rapprocher des besoins du client final et donc de repenser la stratégie du canal de distribution. *L'évolution de la valeur ajoutée du réseau de distribution est à redéfinir.*

5. Les leaders actuels du marché de l'éclairage risquent de voir arriver de nouveaux concurrents venant de métiers liés à l'information, l'énergie, les services. *Le marketing doit anticiper les conséquences de nouveaux rapports de forces entre les acteurs de l'écosystème actuel.*

6. L'impact économique de l'érosion rapide du marché de « rente », que constitue le marché de remplacement des lampes (dont la durée de vie augmente), oblige les acteurs du secteur à *réinventer un nouveau business model.*

7. Le développement des solutions de gestion intelligente de l'éclairage demande à passer d'une logique de production à une logique de fourniture de services, telle que la conception, l'installation de solution sur mesure, la maintenance et l'optimisation des consommations dans la durée. *La stratégie des services induit la création d'une offre, d'un réseau et constitue une véritable mutation pour l'entreprise.*

Le repositionnement stratégique de Philips, sur un marché de l'éclairage en mutation rapide, ainsi que l'activation des leviers marketing décrits précédemment nécessitent des investissements importants. Pour garder sa place de leader dans la course technologique, rester compétitif sur les prix des luminaires, développer de nouveaux services et faire face à de nouveaux concurrents, le groupe néerlandais devra se recentrer sur son cœur de métier et se restructurer en faisant appel aux marchés financiers.

Les évolutions des écosystèmes des entreprises s'accélèrent, et l'exemple de Philips se généralise bien au-delà du hightech.

Section 3. Évaluer les technologies sous l'angle marketing

L'écosystème de l'entreprise comprend des acteurs producteurs et des acteurs utilisateurs de technologies, liés par des dépendances mutuelles. Il est nécessaire de faire une veille de cet environnement, avec un inventaire du portefeuille des technologies clés du secteur. Son analyse est conduite sous un angle marketing, par étude d'impact sur le client final ou sur la stratégie (tableau-outil 1.2).

Quatre types de technologies peuvent intervenir :

- **Les technologies intégrées dans le produit.** Par exemple les nano-technologies, exploitées par BASF dans les peintures.
- **Les technologies exploitées pour fournir un service.** Par exemple le GPS, exploité par les fournisseurs de données de géolocalisation.
- **Les technologies exploitées pour la production.** Par exemple la technologie de l'impression 3D pour fabriquer des pièces complexes.
- **Les technologies exploitées dans la relation client.** Par exemple les tablettes ou l'*Internet of things*, technologie Web intégrée au produit permettant notamment de livrer au client des informations de pilotage.

L'inventaire cherchera à repérer les concurrents ou les fournisseurs qui maîtrisent les technologies essentielles. Afin de donner une lisibilité à leur impact, il est utile de traduire les technologies à l'aide de métriques : ce terme désigne des mesures de performance en rapport avec le client.

La technologie GPS aura pour métrique la précision, la vitesse d'information ; la technologie des moteurs électriques aura pour métrique la puissance, la consommation, l'encombrement. Le savoir-faire technologique peut être associé à d'autres technologies, formant des plateformes intéressantes à identifier. Canon associe mécanique, microélectronique et optique pour produire fax, copieurs, imprimantes. Les technologies nouvelles chassent les anciennes. L'analyse prend en compte les périodes de mise au point, souvent très longues, les périodes d'exploitation dans les produits, les remplacements successifs. Ces technologies peuvent nécessiter des actions de lobbying auprès d'instances de régulation. Le marketing en évalue la maturité, les impacts et les délais pour orienter ses choix. La curiosité, lorsqu'elle se porte en dehors des champs habituels, aide à créer des bénéfiques produits par plusieurs technologies.

ZOOM

Quand valorisation rime avec innovation

Ainsi, la société SuperSonic, PME de 120 personnes spécialisée dans la fabrication d'échographes, réussit une percée contre les géants du secteur grâce à l'association des technologies des ondes acoustiques et de celles du traitement de

l'image issu des jeux vidéos⁴. Protégée par de nombreux brevets, la technologie de SuperSonic traite deux cents fois plus d'images à la seconde que les échographes traditionnels, et mesure l'élasticité des tissus avec une grande précision tout en détectant les risques cardiovasculaires.

Les technologies sont donc évaluées à l'aide de critères simples non techniques.



Tableau-outil 1.2. Évaluation marketing d'une technologie

Impact	Sur les fonctions du produit et l'ergonomie
	Sur les performances
	Sur les services
	Sur les coûts
	Sur la relation client
	Sur l'accessibilité à de nouveaux marchés
Métriques de la technologie	
Substitution à d'autres technologies	
Association à d'autres technologies	
Besoin de lobbying vers certaines organisations	
Entreprises concurrentes et fournisseurs qui la maîtrisent	

Section 4. Étudier les propositions de valeur concurrentielles

La proposition de valeur est la différence entre les bénéfices perçus par le client et tous les coûts associés à l'offre, notamment ceux de son intégration à l'organisation. Plusieurs facteurs propres au B to B concourent à enrichir les offres et à proposer des solutions complexes aux clients :

- Les produits et services sont plus techniques et possèdent de nombreuses configurations possibles. Ainsi, un robot possède des choix sur le nombre d'axes, de capacités, d'applications, des choix de services, etc.
- La relation client est continue sur une période longue, avec une connaissance réciproque, permettant au fournisseur d'élargir son offre de produits ou de services complémentaires au sein du métier. Par exemple, les produits logiciels sont vendus en packages, cherchant à répondre à plus de besoins en mode service *cloud* faciles d'usage.
- Les réseaux de distribution directe et les revendeurs à valeur ajoutée disposent de moyens techniques et humains importants, contrairement à la

4. C. HOUZELLE, « SuperSonic conquiert la Chine avec son échographie unique », *Les Échos*, 20 septembre 2013.

distribution B to C. La proposition de valeur est constituée par l'addition de plusieurs offres : celles du constructeur, du distributeur, voire de l'intégrateur et d'alliés, qui la coconstruisent et l'interconnectent pour une solution plus large. Ainsi, l'entrepreneur qui construit un bâtiment donnera de nombreux choix au client avant et pendant la construction, en faisant appel à des sous-traitants et à des fournisseurs qui pourront être choisis au cas par cas.

- Les *business models* s'orientent vers la transformation de la vente de produits vers des services assurant un résultat au client. Le « cloud », par exemple, se substitue de plus en plus à l'achat de logiciels à travers un service de location d'applications en ligne.

L'analyse des offres concurrentes est donc large. On distinguera trois parties dans l'offre : les produits, les services et les supports. Ces derniers correspondent à toute activité d'appui au client non facturée. Contrairement au consommateur privé, une entreprise estime avoir des droits dès qu'elle devient cliente. Les supports répondent au minimum à cette demande implicite et, au-delà, contribuent au positionnement concurrentiel. Les supports d'aide à l'achat sont traditionnels ; de nombreux services d'aide à l'usage deviennent des supports. Pour les deux rôles du client – utilisateur et acheteur –, la proposition de valeur peut inclure des informations personnalisées et accessibles *via* extranet. Elles sont essentielles, mises à jour fréquemment et difficiles à connaître chez les concurrents. Le tableau-outil 1.3 fournit une liste non exhaustive susceptible de guider l'étude des offres de produits.



Tableau-outil 1.3. Description du contenu des offres concurrentielles

Produits et services	Hauteur : ensemble des segments de clients couverts
	Profondeur : quantité de produits pour chaque segment couvrant un même besoin
	Largeur : quantité de produits complémentaires couvrant des besoins différents pour le même segment. Elle permet les ventes croisées.
	Options, compléments
	Infrastructure, systèmes connectés
	Compatibilités, certifications, labels
	Personnalisation par le fournisseur
	Personnalisation par l'utilisateur

Services complémentaires sur site et en ligne	Livraison
	Installation
	Aide au démarrage
	Intégration et configuration
	Maintenance de premier et second niveau, en ligne, sur site
	Formation de techniciens à la maintenance de premier niveau
	Garantie de résultat, de performance
Supports à utilisateur	Garantie
	Formation utilisateur
	<i>Hotline</i>
	Conseil
	Information d'exploitation
	Aide au pilotage
	Intégration à une communauté de clients
	Sous-traitance
	Stockage
Services à l'acheteur	Financement en crédit-bail, location financière
	Location
	Paieement à l'usage
Supports à l'acheteur	Assistance à la définition du besoin (maîtrise d'ouvrage)
	Aide au choix
	Recherche de partenaires
	Assistance au projet de déploiement (maîtrise d'œuvre)
	Achat en ligne personnalisé
	Facturation sur mesure
	<i>Newsletter</i> , invitation à des salons, conférences, événements

Section 5. Modéliser le processus d'achat

Le processus d'achat des clients B to B peut prendre quelques secondes pour une seule personne, tel l'achat sur Internet de consommables pour un copieur, ou plusieurs années avec un grand nombre de personnes, comme l'achat de rames de métro. Le livre blanc 2016 de ContentMarketing.com étudie le processus de 1 500 entreprises B to B – 75 % ont un processus supérieur à un mois, 36 % supérieur à trois mois, et 9 % supérieur à six mois. Dans 52 % des cas, au moins quatre personnes sont impliquées dans le processus et 21 % des processus incluent la consultation d'experts. Ces facteurs conditionnent les activités de vente et marketing du fournisseur. L'organisation commerciale, la gestion de la relation client, le support marketing à la vente doivent être construits en miroir du processus. Dans un même secteur, ce processus

peut varier d'un client à l'autre, voire chez un même client. Ainsi, Peugeot achète ses pièces d'automobile par un processus rigoureux de négociation interpersonnelle, associant des acheteurs spécialisés dans une catégorie, mais ces acheteurs peuvent aussi avoir recours, pour terminer la négociation, à des achats par enchères, à distance et impersonnels.

L'analyse des processus d'achat comprend des étapes centrées sur cinq thèmes :

- les acteurs et leur rôle ;
- les critères de décision ;
- la chronologie ;
- les processus selon les situations ;
- la modélisation.

1. Recenser les acteurs

En premier lieu est décrit le centre d'achat ou DMU, ou *decision making unit*. C'est l'ensemble des intervenants qui influent sur la décision. Leur profil, leur rôle, leurs motivations, leurs critères de décision et leurs besoins d'information sont recensés. Selon les métiers et les clients, on découvre notamment les rôles suivants :

• **L'acheteur.** Il est responsable du processus d'achat, de la négociation, de la contractualisation, de l'organisation des contacts avec le fournisseur, du suivi administratif de la transaction et du déploiement des produits ou services. Il choisit les entreprises fournisseurs, tandis que des intervenants plus techniques vont participer à la sélection du produit. C'est souvent un interlocuteur incontournable pour tout ou partie du processus.

• **Le sherpa.** Son rôle consiste à orienter le fournisseur vers les bonnes personnes dans l'entreprise. L'acheteur sert de sherpa. Cependant, il n'aura pas toujours les contacts sur d'autres sites, et cherchera souvent à les limiter ou à obtenir lui-même les renseignements pour garder le contrôle. Les sherpas sont intéressants à repérer dans les achats d'organisations complexes.

• **L'utilisateur.** Il exploite, utilise, consomme les produits ou services, et est comptable du résultat obtenu de cet usage. Son avis est majeur. Les utilisateurs peuvent être nombreux chez un client et l'acheteur essaie de recueillir une opinion représentative.

• **L'initiateur.** C'est celui qui fait la demande initiale et catalyse le processus d'achat. Il peut être l'utilisateur lui-même, mais aussi le patron de son unité, une personne qui planifie les besoins, surveille les résultats d'exploitation ou encore un responsable qualité.

• **Les prescripteurs influenceurs.** Un prescripteur est une personne ou une organisation qui jouit d'un statut d'expert et donne un avis influençant le processus. Il peut être consulté à propos du fournisseur, de la technologie, du produit, du service ou encore du processus d'achat. L'avis peut être absolu (une interdiction, par exemple) ou juste consultatif. Plusieurs prescripteurs

peuvent intervenir dans un processus d'achat, sur des aspects différents. Ils peuvent avoir des avis différents. Le prescripteur peut être interne ou externe. Des consultants, des organismes de certification, des entreprises partenaires repérés dans l'analyse de filière peuvent apporter des avis qui influencent la décision d'achat.

• **Les décisionnaires.** Ils prennent la décision d'achat, sous forme individuelle ou collégiale. L'acheteur peut être à tout moment, même des années plus tard, en situation de justifier les décisions d'achat. Il est seul décisionnaire pour les achats mineurs, mais fait souvent partie du collège des décisionnaires. Les achats qui agissent sur les objectifs stratégiques des clients B to B font intervenir des niveaux supérieurs et plus nombreux de décisionnaires. Les directeurs des départements exploitant le produit ou service, le directeur financier, le directeur général sont des décisionnaires du processus d'achat stratégique, qui modifie l'entreprise et ses résultats.

2. Identifier les critères de décision

Dans un deuxième temps, les critères de décision et les motivations sont identifiés pour l'ensemble de ces acteurs. Les critères d'évaluation sont traduits en besoins d'information. Ils sont séparés en critères d'évaluation de l'entreprise et critères d'évaluation des solutions proposées. Les premiers sont particulièrement importants en B to B, car la relation est destinée à durer, le produit ou service s'intègre dans ces processus et le client veut réduire les risques de défaut du fournisseur. Le tableau-outil 1.4 fournit des exemples de critères selon les quatre classes de Blythe⁵.



Tableau-outil 1.4. Check-list des critères de choix des acheteurs

Critères managériaux	Critères techniques
Flexibilité contractuelle	Hauteur de gamme pour des usages
Clauses de rupture	– différents, par exemple des volumes
Ancienneté dans le métier	– différents dans des lieux différents
Références	Profondeur de gamme, choix pour un
Réputation	même usage
Pérennité	Largeur de gamme pour plusieurs types
Profitabilité	d'usage complémentaires du même
Notoriété	utilisateur
Taille	Caractéristiques des produits et des
Investissement R & D	services
Relation commerciale	Performance
Dépendance technique	Qualité
Empreinte écologique	Expertise technologique
Responsabilité sociale d'entreprise	Collaboration technique
...	...

5. BLYTHE J., ZIMMERMAN A., *Business to business marketing management, a global perspective*, Thomson, 2013.

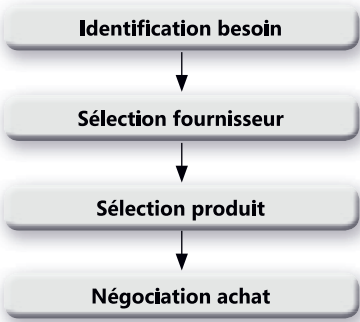
Critères financiers	Critères de capacité à délivrer
Conditions de paiement Prix Coût du changement Offre de financement Coût total d'usage ...	Délais Gamme de services Couverture géographique Capacité de déploiement Management de projet ...

Pour évaluer ces critères, le client a besoin d'informations. Le marketing B to B a pour mission de les évaluer, et de fournir à la force commerciale le contenu sous une forme adaptée au destinataire.

3. Observer la chronologie et la centralisation

Dans un troisième temps, la chronologie des principaux processus est modélisée. Le processus général de l'achat B to B comprend quatre étapes (figure 1.5).

Figure 1.5. Principales étapes du processus d'achat



Cette figure générale indique des étapes rationnelles. Après identification du besoin, le fournisseur est sélectionné en premier : il est plus important que le produit. En effet, l'acheteur B to B ne peut pas prendre de risques pour son entreprise. Tout incident de qualité, manquement à la livraison ou défaut de performance doit être résolu rapidement. L'acheteur choisit donc les entreprises qui offrent les garanties nécessaires. Puis il choisit les produits ou services, et entre dans une négociation sur les prix, les conditions contractuelles. Les trois premières étapes sont collaboratives, et la dernière conflictuelle.

Cependant, de nombreuses variantes existent, avec des impacts importants sur le coût de la transaction. Certaines procédures sont telles que les fournisseurs peuvent renoncer à se mettre sur les rangs. Citons sept exemples fréquents de processus d'achat :

- **L'achat immédiat.** Cet achat est réalisé sans négociation, sur catalogue, le plus souvent à distance. Il peut être fait sans acheteur par un autre décisionnaire seul, qui suit une procédure simple mise en place par l'acheteur.

• **L'achat négocié simple dit gré à gré.** Dans ce processus, une offre est présentée et fait l'objet de discussions et d'aménagements concernant son contenu et son prix. L'acheteur peut être seul, consulter un prescripteur ou assister un décisionnaire. Il peut s'agir de négociations annuelles rituelles, par exemple entre Orange et ses distributeurs opérateurs de téléphonie comme NRJ Mobile.

• **L'achat complexe centralisé avec appel d'offres.** Cet achat fait appel à de nombreux intervenants. L'acheteur est spécialisé dans une catégorie de produits et suit un processus rigoureux que le commercial a pour mission de découvrir. Par exemple, la société ENGIE achète des copieurs pour ses filiales. Ce processus structuré peut englober de nombreuses étapes. Nous en proposons un modèle riche⁶ mais usuel :

– *Identification d'un besoin.* Le besoin est remonté par l'initiateur, par exemple un utilisateur, ou un chef de projet qui souhaite un équipement. L'entreprise cherche à maîtriser son avenir, elle prévoit et planifie de plus en plus les besoins. Ils peuvent être programmés des années à l'avance.

– *Spécification des produits et services.* Un document dit « cahier des charges » est rédigé à la suite de consultations internes ou externes d'influenceurs, par exemple dans les réseaux sociaux. Il indique la nature du besoin, les résultats attendus de l'achat, certaines caractéristiques techniques, et des critères de sélection des fournisseurs.

– *Recherche de fournisseurs.* Un appel à candidature (RFI, *request for information*) est émis, pour obtenir des candidats fournisseurs.

– *Consultation et création d'une liste courte de fournisseurs retenus.* Grâce à des critères de sélection, l'acheteur exclut certains fournisseurs, quelle que soit leur offre.

– *Appel d'offres détaillé.* L'acheteur émet l'appel d'offres (RFP, *request for proposal*) auprès des fournisseurs retenus, qui envoient des informations détaillées de produits, services, supports, conditions de vente, prix.

– *Choix du produit et démonstration.* L'acheteur visite les clients et assiste à des démonstrations, choisit produit et services.

– *Préparation de la négociation.* Clients et fournisseurs définissent leurs stratégies. Par exemple, le client peut décider d'avoir deux fournisseurs.

– *Négociation avec les fournisseurs.* Les prix, les conditions contractuelles, les niveaux de services et choix de produits sont discutés.

– *Test du produit (Proof of concept)* Le produit peut être testé chez le client en vraie grandeur. On parle aussi de test pilote.

– *Contrat d'achat.* Le choix final est fait d'un ou de plusieurs fournisseurs. Les critères seront ceux du produit ou service et ceux de l'attitude pendant la

6. Pour plus d'informations sur les processus, on pourra se référer à d'autres modèles : le *Supplier Choice Model* de Woodside et Vyas (1984), qui retient cinq étapes, et le *Matbuy Model* de Moller, qui en retient huit. Voir WOODSIDE A., VYAS N., *Industrial Purchasing Strategies*, Lexington Books, 1984, MOLLER K., « Buying Behaviour of Industrial Components: Inductive Approach for Descriptive Model Building », *Research in Industrial Marketing*, 1986.

négociation. Il y a signature de contrat, ou simple signification et passation de commandes.

– *Déploiement ou recette des produits ou services.* Il est très variable. Pour un équipement, il s'agit de la livraison, de l'installation, de la configuration et du démarrage. Pour certains métiers, le déploiement comprend des constructions, des aménagements, des transformations, des recherches, etc.

– *Garanties.* Période couverte par les garanties, qui est critiquée pendant les premiers mois. L'acheteur attend une collaboration forte pour assurer le résultat promis.

– *Évaluation de la satisfaction.* Un bilan est fait après un temps convenu par le fournisseur et par l'acheteur, avec la mesure des écarts. Il peut faire l'objet d'une réunion formelle contractuelle.

– *Achat complémentaire, réachat, maintenance par négociation simple.*

• **L'achat centralisé avec enchères.** Dans ce processus, l'achat est centralisé et se réalise par enchères en ligne. Elle n'est considérée comme éthique que pour certains produits très précisément spécifiés, donc similaires entre les concurrents, et dont le prix est le critère dominant. Les fournisseurs retenus sont convoqués à une séance en ligne. Dans le cas de l'enchère à l'anglaise, ils donnent leurs prix, voient ceux des concurrents, et ont une quinzaine de minutes pour le modifier à la baisse. Le gagnant est celui qui fait la cotation la plus basse. Dans l'enchère japonaise, le client propose un prix de départ haut, demande acceptée par certains fournisseurs. Puis il propose un deuxième prix plus bas, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'aucun fournisseur n'accepte le prix. Plusieurs gagnants sont retenus, ceux du dernier prix qui a obtenu des réponses positives. Le client leur répartit l'affaire. Dans l'enchère hollandaise, le client donne un prix de départ très bas et le fait monter progressivement. Le premier fournisseur qui l'accepte emporte l'affaire. Les enchères sont redoutées des fournisseurs, qui considèrent que le client réduit son offre au critère prix. Cependant, leur caractère public offre un accès aux appels d'offres. Elles permettent de réduire les délais de négociation et de connaître les prix des concurrents.

• **L'achat décentralisé avec référencement.** Les organisations décentralisées laissent l'achat être décidé localement, mais cherchent à profiter de leur taille et utilisent des centrales d'achat. Ainsi, l'Ugap négocie et référence les fournisseurs pour les collectivités locales. NRJ Mobile négocie des unités téléphoniques pour ses revendeurs CIC ou Crédit Mutuel Mobile. Le processus est double. L'acheteur centralisé lance un appel d'offres, négocie, sélectionne quelques fournisseurs, et publie aux unités décentralisées les résultats de la négociation. Les acheteurs locaux peuvent avoir ou non l'obligation d'acheter parmi les fournisseurs sélectionnés.

• **L'achat stratégique centralisé avec appel d'offres.** Ce type d'achat concerne les produits et services qui transforment l'entreprise cliente en profondeur. Par exemple, l'achat doit réduire les coûts de production, ou permet

Marketing B to B

Comment élaborer une **stratégie marketing** pour des produits ou services destinés aux entreprises ? Comment étudier le marché, déterminer 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 ou B2B) représente un chiffre d'affaires nettement supérieur au *business to consumer* (B to C).

Cet ouvrage, **qui a été labellisé par la FNEGE en 2015**, propose un panorama des **concepts théoriques** (analyse stratégique, processus d'innovation...) et des **pratiques** (usage d'Internet, méthodes et outils de vente...) du B to B. Étayé de nombreux **exemples, études de cas et témoignages**, enrichis dans cette seconde édition, il permet de cerner concrètement tous les aspects de ce marketing spécifique. La **centaine d'outils opérationnels** proposés fait de ce manuel une véritable mine d'informations à l'usage des étudiants, mais aussi des professionnels.

Des ressources complémentaires (plans, tableaux de bord...) sont téléchargeables sur le site vuibert.fr.

« Une vision complète des concepts théoriques du marketing B to B », *Les Echos*

Public

- **Élèves** des écoles de management et d'ingénieurs.
- **Étudiants** des universités et IAE.
- **Professionnels** responsables commerciaux et marketing du B to B.

Auteur

Docteur en génie industriel, **Marc Diviné** est diplômé de l'École centrale Lille, de Sciences Po Paris (DESS) et d'HEC (MBA-HEC). Il a occupé plusieurs postes de management, notamment de direction du marketing, aussi bien dans des PME que dans des multinationales opérant en B to B. Depuis 2007, il assure le cours « Marketing B to B » à l'IAE de Paris-Sorbonne, à l'université Paris-Dauphine, à Neoma Rouen, ainsi qu'à l'École centrale Paris, et le cours « Management de l'innovation » à l'EPF-École d'ingénieur et à l'université Paris-Sud. Fondateur d'A2Z-Innovation, consultant et formateur en entreprise, inventeur de plusieurs brevets, il est l'auteur de nombreux articles de revues scientifiques et de *serious games*.

ISBN : 978-2-311-40339-8



www.vuibert.fr
