

**MÉMOIRE ÉTABLI EN VUE DE L'ACCÈS À  
L'HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES**

Par

**Philippe MALAVAL**

**LEMNA**

**École doctorale Droit et Sciences Sociales**

**Université de Nantes**

Soutenu devant le jury :

- Jean Marc DÉCAUDIN, professeur, IAE, Université de Toulouse I
- Agnès DURRANDE, maître de conférences, IMUS, Université de Savoie
- Jean François LEMOINE, professeur, IAE, Université de Nantes
- Jean-Louis MOULINS, professeur, Université d'Aix-Marseille II
- Jean-François TRINQUECOSTE, professeur, IAE, Université de Bordeaux IV

Mars 2009

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des figures</b>	<b>3</b>
<b>Curriculum Vitae</b>	<b>4</b>
<b>Synthèse des activités pédagogiques</b>	<b>8</b>
<b>Synthèse des activités de publication</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b>	<b>13</b>
<b>1. L'achat professionnel</b>	<b>19</b>
1.1. <i>Évolution des modèles d'achat des organisations</i>	19
1.2. <i>L'évolution de l'achat professionnel : appels d'offres et achats en ligne</i>	23
1.3. <i>Le rééquilibrage du poids respectif des membres du centre d'achat</i>	26
<b>2. Le management de la marque industrielle</b>	<b>32</b>
2.1. <i>Le déploiement de la marque dans le contexte industriel</i>	32
2.2. <i>Niveaux d'achetabilité et de visibilité de la marque industrielle</i>	34
2.3. <i>Le cas particulier des marques de distributeur industrielles (MDDI)</i>	39
2.4. <i>Proposition de typologie des marques industrielles</i>	41
<b>3. La communication d'entreprise dans un contexte Business-to-Business</b>	<b>44</b>
3.1. <i>La stratégie de communication B to B, focalisée sur le centre d'achat ou étendue au «client» final</i>	45
3.2. <i>La complémentarité entre les relations interindividuelles et la communication par les médias</i>	49
3.3. <i>Une communication avec des composantes rationnelles et non-rationnelles</i>	52
3.4. <i>Des actions de promotion des ventes ciblant l'interlocuteur sur les plans professionnel et personnel</i>	56
3.5. <i>L'efficace combinaison de la politique de marque et du lobbying</i>	60
<b>Conclusion du rapport et voies de recherche</b>	<b>67</b>
<b>Références personnelles (Thèse, articles à comité de lecture, ouvrages, contribution à un ouvrage collectif, revues professionnelles, working papers, recherches-actions)</b>	<b>73</b>
<b>Références bibliographiques du rapport</b>	<b>76</b>
<b>Annexe 1 - Présentation du Centre Européen de Recherche de Management Aéronautique et Spatial (CERMAS)</b>	<b>81</b>

## TABLE DES FIGURES

Figure 1- Panorama des principaux thèmes et domaines de la recherche	18
Figure 2- Le modèle global de comportement des acheteurs industriels (Sheth, 1973)	21
Figure 3- Le Supplier Choice Model (Woodside et Vyas, 1984)	22
Figure 4- Vers une bipolarisation de l'achat professionnel	25
Figure 5- Vision chronologique des travaux sur l'achat business to business	31
Figure 6- Les fonctions majeures de la marque industrielle	33
Figure 7- Les critères d'achetabilité et de non-achetabilité de la marque industrielle par le consommateur final	36
Figure 8- Les facteurs explicatifs de l'achetabilité	37
Figure 9- La marquabilité de la catégorie de produits et ses composantes	40
Figure 10- Les facteurs explicatifs de la visibilité de la marque sur le produit	38
Figure 11- Le cas particulier de l'influence des marques industrielles menant une politique de communication auprès du client final	39
Figure 12- La marque distributeur industriel, identique ou différente de la marque-enseigne	40
Figure 13- Distributeur industriel et fournisseur : les différentes politiques de signature	41
Figure 14- Visualisation des classes sur le graphique de l'ACP	42
Figure 15- Vision chronologique des travaux sur la gestion de la marque industrielle	44
Figure 16- Les différentes cibles des stratégies de communication B to B	47
Figure 17- Une frontière ténue entre promotion et corruption (Malaval, 2002)	59
Figure 18- Les cinq cibles directes et intermédiaires des actions de lobbying (Décaudin, J.-M. et Malaval, Ph., 2007)	61
Figure 19- L'utilisation des différents leviers du lobbying et du sponsoring : l'exemple d'Areva (Décaudin, J.-M. et Malaval, Ph., 2007)	64
Figure 20- Vision chronologique des travaux sur la communication business to business	65
Figure 21- Vision chronologique globale des travaux	66
Figure 22- Le besoin d'une marque forte et d'une communication B to B globale pour toucher efficacement la cible finale	68

# CURRICULUM VITAE

## **Philippe MALAVAL**

Rue Fonvieille  
31000 Toulouse  
Tel. personnel 05 61 23 98 00

## **Professeur de marketing ESC Toulouse**

20 Bd Lascrosses  
31068 Toulouse Cedex  
Tel. 05 61 29 48 81  
[p.malaval@esc-toulouse.fr](mailto:p.malaval@esc-toulouse.fr)

- Doctorat en Sciences de Gestion - Université des Sciences Sociales de Toulouse (1998)
- Programme de formation du CEFAG. Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion (1993)
- DEA d'Economie - Université des Sciences Sociales de Toulouse (1985)
- Diplômé de l'ESC Toulouse (1978)
  - Professeur de Marketing Groupe ESC Toulouse
  - Responsable de Business Conseil (Cabinet conseil en Marketing et Stratégie)

## **ACTIVITÉS ACADÉMIQUES**

- Professeur de Marketing, Groupe ESC Toulouse
- Responsable des modules Marketing du MBA Aerospace. (Full-time et Part-time) de l'ESC Toulouse.
- Responsable de l'ingénierie pédagogique (tronc commun et électifs) du Mastère « Marketing Management et Communication », en deux programmes francophone et anglophone.
- Responsable de l'Option Professionnalisante « Business to Business ».
- Responsable du Cermas de l'ESC Toulouse, Centre d'études et de recherche en management du secteur aéronautique et spatial.
- Intervenant dans les mastères Marketing des IAE de Toulouse et Bordeaux.
- Visiting Professor : MBA Sciences Po-Paris, ESCP Senior, MBA ESCP, ENSAE Supaéro Toulouse, Centre de Perfectionnement aux Affaires, Executive MBA HEC

## **PRINCIPAUX DOMAINES D'ENSEIGNEMENT**

- Marketing Business to Business
- Marketing d'Affaires
- Communication Business to Business
- Stratégie de Communication Marketing et Interne
- Stratégie de Marque (Grande Consommation et B to B)
- Plan Marketing et Plan d'Action Commerciale
- Circuits de Distribution et Gestion de la Force de Vente

- Stratégie Produit
- Études Quantitatives et Qualitatives
- Merchandising et trade marketing
- Promotion des Ventes
- Achat Industriel

### **ACTIVITÉS DE RECHERCHE**

- Membre de l'AFM (Association Française de Marketing)
- Lecteur de la revue Décisions Marketing
- Lecteur des communications proposées au Congrès Annuel de l'Association Française de Marketing

### **PRINCIPAUX DOMAINES DE RECHERCHE**

- Marketing Business-to-Business
- Politique de Marque
- Communication Marketing
- Marketing Aéronautique et Spatial
- Marketing des pays en voie de développement

### **PUBLICATIONS**

#### **- Thèse :**

- « Étude exploratoire de la performance des marques industrielles, perçue par les responsables achats et marketing », *Thèse de doctorat de sciences de gestion* - Janvier 1998

#### **- Articles :**

- « Le lobbying : techniques, intérêts et limites », *Décisions Marketing*, co-écrit avec Jean-Marc Décaudin, n° 50, Avril-Juin 2008
- « Lobbying in the Aerospace Sector: The A400M case », *World Review of Intermodal Transportation Research*, en cours de révision - 2008
- « Lobbying in the Business to Business Context », *Industrial Marketing Management*, co-écrit avec Christophe Bénaroya, en cours de révision – 2008
- « La promotion des ventes en marketing business to business », *Décisions Marketing*, N° 27 – Novembre 2002
- « 2000 ans d'histoire de la marque », co-écrit avec Christophe Bénaroya, *La Revue des Marques*, n° 29 – Janvier 2000
- « Typologie des marques industrielles », *Revue Française de Marketing* n° 170, Septembre 1999/3
- « Les marques industrielles sortent de leur anonymat », *La Revue des Marques* n° 26 - Avril 1999
- « B to B, l'autre marketing », *Post'Age* n° 4 - Janvier 1999
- « Radiographie des marques patronymiques », *La Revue des Marques* n° 24, en collaboration avec Christophe Bénaroya - Octobre 1998
- « Les marques de distributeur dans le contexte industriel », *Décisions Marketing* n° 15, en collaboration avec Christophe Bénaroya - Septembre-Octobre 1998
- « La place de la marque dans l'évaluation de l'entreprise », *Le Discours et la Méthode* n° 5, Centre de Recherche et d'Ingénierie, Groupe ESC Toulouse, pp.161-205 - 1993

## ***Ouvrages***

- « Marketing Business to Business, du marketing industriel au marketing d'affaires », 3<sup>ème</sup> édition, co-écrit avec Christophe Bénaroya, Pearson Education, Paris, Janvier 2006
- « Pentacom, Communication : théorie et pratique, co-écrit avec Jean-Marc Décaudin, Pearson Education, Paris, Septembre 2005
- « Marketing Aeronautico, Scenari, tecnica, strategia », co-écrit avec Carlo Logli, Ed. Bur-Rizzoli, Milano, Septembre 2003
- « Aerospace Marketing Management », co-écrit avec Christophe Bénaroya, Kluwer Academic Publishers, Boston, Mars 2003
- « Marketing Business to Business », 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, Novembre 2001
- « Marketing aéronautique et spatial », co-écrit avec Christophe Bénaroya, Pearson Education, Paris, 650 pages, Septembre 2001
- « Strategy and Management of Industrial Brands », Kluwer Academic Publishers, Boston, 398 pages - Janvier 2001
- « Marketing facteur de développement » co-écrit avec Bernard Schadeck, L'Harmattan, Paris, 312 pages - Mai 2000
- « L'Essentiel du Marketing Business to Business », Publi-Union, Paris, 250 pages - Octobre 1999
- « Stratégie et Gestion de la Marque Industrielle - Produits et Services Business to Business », Publi-Union, Paris, 450 pages - 1998. Prix Neville-Neveu 1999 de l'Académie des Sciences Commerciales et Prix de la Marque 1999
- « Marketing Business to Business », Publi-Union, Paris, 800 pages - 1996

## ***Contribution à un ouvrage collectif***

- « La distribution business to business : spécificités et perspectives », in Encyclopédie de la Vente et de la Négociation, Paris, Economica, Février 2001

## ***Working Papers***

- « La place de la marque dans l'évaluation de l'entreprise », *Le Discours et la Méthode* n° 5, Centre de Recherche et d'Ingénierie, Groupe ESC Toulouse, pp.161-205 (1993)

## ***Colloques et conférences***

- « BtoBtoU : What interest in extending the BtoB brand visibility to final users ? » 1<sup>st</sup> French-German-Swiss Workshop on B2B Marketing, Lausanne, Juin 2008
- « Le Marketing de la Formation », Groupe BNP- Paribas, Paris, Juin 2006
- « Marketing business to business », Groupe Legrand, Lisbonne, Mars 2002
- « La marque industrielle enjeux et stratégie », Groupe Vinci, Futuroscope de Poitiers, Septembre 2001
- « Le rôle de la marque dans les relations fabricants-distributeurs », Congrès Force de Vente Groupe Danone-Évian, Octobre 2000

## ***Cas Pédagogiques***

- Cas « Nickel », versions en français et en anglais- Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques, CCMP-2006
- Cas « ROYAL CANIN », versions en français et en anglais- Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques, CCMP-2006
- Cas « ÉBLY », versions en français et en anglais- Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques, CCMP-2005

- Cas « BERCHET », versions en français et en anglais- Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques CCMP-2005
- Cas « TETRA PAK » - Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques CCMP-1994
- Cas « GRANDLAIT » de CANDIA – Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques CCMP-1990
- Cas « YOP » de YOPLAIT – Centrale de Cas et de Medias Pédagogiques CCMP-1987

### ***Prix et distinctions***

- Prix de l'Académie des Sciences Commerciales 2006, pour le livre « Pentacom, Communication : théorie et pratique » paru chez Pearson Education, Paris, 2005
- Prix de la Marque 1999, décerné par Prodimarques, pour le livre « Stratégie et Gestion de la Marque Industrielle » paru chez Village Mondial, Paris, 1999
- Prix Népveu-Nivelle 1999, décerné par l'Académie des Sciences Commerciales, pour le livre « Stratégie et Gestion de la Marque Industrielle » paru chez Village Mondial, Paris, 1999

### **EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

- Consultant Marketing (Audit et Gestion Force de Vente, Études de Marché, Potentiel de Marché, Stratégie Marketing, Satisfaction Clientèle) (depuis 1991)
  - Audit Force de Vente Cenpac, leader français de la Distribution Emballages et Manutention Industriels
  - Conseil Communication Legrand (prescripteurs, architectes et cabinets d'ingénierie)
  - Études de Marché (Legrand, Voa-Saint-Gobain Emballages, Mpm-Lacroix, Atchik...)
  - Études de Satisfaction / Clientèle pour le groupe Spie
  - Conseil en Stratégie Marketing (Alcatel-Alenia Space, Lauak, ATR, Cnes, Degrémont Suez...)
- Responsable Marketing : Yoplait - Candia (1987-1991)
- Chef de Produit Yoplait : (1978-1987)

# SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

## 1. PÉDAGOGIE

Cette synthèse permet de présenter les principaux cours qui sont proposés, ainsi que les principaux programmes et publics concernés.

### 1.1 *Les principaux cours dispensés*

- Après une première expérience d'intervenant en Ecole de Commerce dès 1981, un poste d'enseignant à l'ESC Toulouse a été occupé à partir d'octobre 1986. Jusqu'à cette date, la fonction en entreprise était la responsabilité Marketing pour les marques Yoplait et Candia au sein du groupe coopératif 3A Alliance Agro-Alimentaire, quitté définitivement en 1991.

C'est pourquoi les cours ont eu alors une nette orientation Marketing Grande Consommation, logique en fonction de l'expérience passée. Les principaux cours étaient alors :

- Etudes quantitatives, les panels,
  - Merchandising et Category Management,
  - Stratégie Produit,
  - Politique de prix,
  - Promotion des ventes,
  - Plan Marketing et Plan d'Actions Commercial,
  - Stratégie de Marque en grande consommation.
- 
- À partir de 1993, à la demande du directeur de l'époque, création de l'option majeure Marketing Business to Business qui n'existait pas et qui répondait à un besoin réel du marché, qu'il s'agisse des attentes des entreprises comme de celles des étudiants. À partir de là, l'orientation a été progressive mais résolument réorientée vers l'enseignement du Marketing industriel, communément renommé Marketing B to B. Aux cours précédemment dispensés, se sont alors rajoutés :
    - les études en milieu industriel,
    - l'achat d'organisation,
    - Filière et Demande Dérivée,
    - la communication B to B, stratégie et médias,
    - les outils de fidélisation en B to B.
- 
- À partir de 1999 et suite aux nombreux contacts avec Bernard COVA, le contexte du Marketing B to B non récurrent a été approfondi .  
Se sont alors logiquement rajoutés les cours :
    - les spécificités du Marketing d'Affaires,
    - les modes d'influence dans le contexte des marchés par appel d'offres
    - les pratiques du Marketing de Projet.

La thèse sur la performance des marques industrielles, réalisée sous la direction de Jean-Marc Décaudin a alors permis de développer, entre autres, un nouveau cours :

- Stratégie de marque dans le contexte Business to Business.

- L'opportunité d'intervenir dans certains programmes spécifiques a permis ensuite de proposer de nouveaux cours comme :

- Les spécificités du Marketing dans le contexte des pays en voie de développement,
- Une version adaptée au secteur aéronautique et spatial de l'ensemble des cours de Marketing B to B, depuis les études de marché jusqu'au Marketing de Projet.

## **1.2 Les principaux programmes et publics des cours prodigués :**

### ➤ Formation première

- ESC Toulouse

Il s'agit tout d'abord des cours donnés au sein du groupe ESC Toulouse, auprès des publics suivants :

- Cours de tronc commun en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année
- Option professionnalisante B to B 3<sup>ème</sup> année étudiant
- Mastère Marketing Management et Communication
  - programme francophone à Toulouse : 50 participants
  - programme anglophone à Toulouse : 30 participants
  - programme délocalisé à Casablanca : 30 participants
- Aerospace MBA de l'ESC Toulouse
  - programme Full Time : 30 participants
  - programme Part Time : 15 participants

Puis les invitations par l'Université ont permis de diversifier et d'approfondir les thèmes devant les publics suivants:

- IAE Université Toulouse 1
  - Master Marketing Stratégique : 30 étudiants
- École d'Ingénieurs ENSAE Sup'Aero Toulouse
  - DESIA, Diplôme d'Etudes Supérieures en Ingénierie d'Affaires : 50 étudiants

### ➤ Formation continue / Executive

Dans le même temps, la pratique de l'enseignement a pu être développée pour des publics en formation continue, avec notamment :

- IAE Université Toulouse 1
  - Master Marketing Formation Continue
  - Master CAAE, Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises
- Sciences Po Paris
  - MBA : module Marketing : 40 participants
- ESC Paris
  - Executive MBA : 80 participants
  - Programmes de formation professionnelle :
    - Direction Marketing : 35 participants
    - Direction Communication : 20 participants

- HEC
  - MBA HEC, option Business to Business: 45 participants
  - MBA Executive HEC-CPA : 20 participants
- Divers : Conférences et modules de formation auprès d'entreprises comme NEXANS, VINCI Energies, CNES, Alcatel Alenia Space, Legrand, BNP Paribas, Degremont Suez...

### ***1.3 Publication de cas à la CCMP, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques de Paris***

Pour appuyer les supports pédagogiques, plusieurs cas réels d'entreprises ont été réalisés. Certains d'entre eux ont été déposés à la centrale de cas, pour pouvoir être utilisés par d'autres institutions :

- Cas YOP,
- Cas Grandlait,
- Cas TetraPak,
- Cas Berchet (français et anglais),
- Cas Ebly (français et anglais).
- Cas Royal Canin (français et anglais)
- Cas Nickel (français et anglais)

## **2. RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES ET COLLECTIVES :**

- ESC Toulouse : Pour chaque programme, il s'agit d'assurer l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire d'élaborer le contenu, de choisir les intervenants, professeurs et professionnels, puis d'encadrer et d'évaluer les étudiants.
  - Responsable de l'Option Professionnalisante Business to Business
  - Co-responsable du Mastère Marketing Management et Communication, pour les 2 versions francophone et anglophone, qu'il s'agisse du tronc commun ou des électifs thématiques : B to B, grande consommation, distribution...
  - Responsable du module Marketing du MBA Aerospace (en anglais).
- Association Française du Marketing :
  - Lecteur de la revue Décisions Marketing
  - Lecteur des Congrès annuels de l'AFM.
- Membre du Laboratoire de Recherche en Marketing de l'ESC Toulouse.
- Responsable du Laboratoire de Recherche CERMAS, Centre Européen de Recherche en Management dédié au secteur Aéronautique et Spatial (Annexe 1).

# SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS DE PUBLICATION

## BILAN DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE

Dans le registre général du marketing interentreprises, communément appelé Business to Business, les recherches relèvent de cinq logiques principales qui sont :

- 1- les techniques et stratégies du marketing B to B,
- 2- la gestion et la stratégie de la marque industrielle,
- 3- les spécificités sectorielles de l'aéronautique et du spatial,
- 4- les spécificités du marketing adapté aux pays en voie de développement,
- 5- les techniques et stratégies de communication.

### ***1- Les techniques et stratégies du marketing B to B***

- 1.1 « Marketing Business to Business », Publi-Union, Paris, 800 pages - Février 1996
- 1.2 « L'Essentiel du Marketing Business to Business », Publi-Union, Paris, 250 pages - Octobre 1999
- 1.3 «La distribution business to business : spécificités et perspectives », in Encyclopédie de la Vente et de la Négociation, Paris, Economica, Février 2001
- 1.4 « Marketing Business to Business », 2ème édition, Pearson Education, Paris, Novembre 2001
- 1.5 «La promotion des ventes en marketing business to business », *Décisions Marketing*, N° 27 – Novembre 2002
- 1.6 « Marketing Business to Business, du marketing industriel au marketing d'affaires », 3ème édition, coécrit avec Christophe Bénaroya, Pearson Education, Paris, Janvier 2006.

### ***2-La gestion et la stratégie de la marque industrielle***

- 2.1 « La place de la marque dans l'évaluation de l'entreprise », Le Discours et la Méthode n° 5, Centre de Recherche et d'Ingénierie, Groupe ESC Toulouse, pp.161-205 – 1993
- 2.2 Thèse de doctorat de sciences de gestion : Etude exploratoire de la performance des marques industrielles, perçue par les responsables achat et marketing, sous la direction de Jean-Marc Décaudin, Université des sciences sociales de Toulouse, Janvier 1998
- 2.3 « Les marques de distributeur dans le contexte industriel », *Décisions Marketing* n° 15, en collaboration avec Christophe Bénaroya - Septembre-Octobre 1998
- 2.4 « Stratégie et Gestion de la Marque Industrielle - Produits et Services Business to Business », Publi-Union, Paris, 450 pages - 1998. Prix Neville-Neveu 1999 de l'Académie des Sciences Commerciales et Prix de la Marque 1999
- 2.5 « Radiographie des marques patronymiques », *La Revue des Marques* n° 24, en collaboration avec Christophe Bénaroya - Octobre 1998
- 2.6 « Les marques industrielles sortent de leur anonymat », *La Revue des Marques* n° 26 - Avril 1999
- 2.7 « Typologie des marques industrielles », *Revue Française de Marketing* n° 170, Septembre 1999/3
- 2.8 « 2000 ans d'histoire de la marque », *La Revue des Marques* n°29, en collaboration avec Christophe Bénaroya- Janvier 2000

2.9 « Strategy and Management of Industrial Brands », Kluwer Academic Publishers, Boston, 398 pages – Janvier 2001

**3- Les spécificités sectorielles de l'aéronautique et du spatial**

3.1 « Marketing aéronautique et spatial », co-écrit avec Christophe Bénaroya, Pearson Education, Paris, 650 pages, septembre 2001

3.2 « Aerospace Marketing Management », co-écrit avec Christophe Bénaroya, Kluwer Academic Publishers, Boston, Mars 2003

3.3 « Marketing Aeronautico, Scenari, tecnica, strategia », co-écrit avec Carlo Logli, Ed. Bur-Rizzoli, Milano, Septembre 2003

3.4 « Lobbying in the Aerospace Sector: The A400M case », *World Review of Intermodal Transportation Research*, en cours de revision - 2008

**4- Les spécificités du marketing adapté aux pays en voie de développement**

4.1 « Marketing facteur de développement » co-écrit avec Bernard Schadeck, L'Harmattan, Paris, 312 pages - mai 2000

**5- Les techniques et stratégies de communication**

5.1 « Pentacom, Communication : théorie et pratique, co-écrit avec Jean-Marc Décaudin, Pearson Education, Paris, Septembre 2005

5.2 « Le lobbying : techniques, intérêts et limites », co-écrit avec Jean-Marc Décaudin (*Décisions Marketing*, n°50, Avril-Juin 2008)

5.3 « Lobbying in the Business to Business Context », co-écrit avec Christophe Bénaroya, (*Industrial Marketing Management*, en cours de révision)

## INTRODUCTION

Les travaux réalisés au cours des treize dernières années s'inscrivent dans une continuité autour du marketing business-to-business<sup>1</sup>, du management de la marque B to B, de l'étude des techniques de communication utilisées dans ce contexte et de l'analyse des spécificités du secteur aéronautique et spatial.

C'est donc logiquement que ce rapport d'habilitation à diriger les recherches s'articule autour des trois grands thèmes que sont l'achat des organisations, l'évolution du management de la marque dans un environnement B to B et la communication des entreprises qui vendent des produits ou des services à d'autres entreprises ou structures publiques.

Le choix du marketing business to business comme champ de recherche s'explique avant tout par son actualité. Longtemps, les entreprises industrielles relevant de ce domaine ont pu se satisfaire d'une fonction commerciale élargie à l'administration des ventes, la force de vente représentant alors le vecteur essentiel des actions de communication. En effet, ces entreprises étaient encore dans un rapport de forces favorable, leurs clients restant en attente par rapport à leur savoir-faire et leur capacité de production. Jusqu'aux années 1970, seuls des dirigeants précurseurs ont essayé d'adapter de façon pragmatique les principes et techniques développés dans l'enseignement et la recherche du marketing au contexte inter-organisationnel. Progressivement est apparue la nécessité de définir un cadre théorique aux spécificités du marketing adapté à ce contexte (Kotler et Levy, 1973). Mais il faudra attendre les travaux du groupe de recherche européen IMP (Hakansson, 1982 ; Turnbull et Valla, 1986) pour analyser les différents types de contexte B to B, en fonction du nombre et de la concentration des clients potentiels de l'entreprise fournisseur.

Pourquoi le marketing B to B est-il d'actualité, davantage que les autres domaines étudiés en marketing ? Deux critères permettent de constater objectivement le retard de la recherche en marketing dans le contexte inter-organisationnel. Il s'agit :

- de la place des revues de recherche spécialisées dans ce champ, dont tous les articles concernent donc le B to B,

---

<sup>1</sup> L'abréviation B to B a été adoptée par les auteurs des articles de recherche et par les entreprises. Elle sera donc utilisée dans ce rapport pour désigner « business-to-business ».

- de la part représentée par les articles spécialisés dans le B to B dans les revues de recherche plus générales.

- a) En 2007, il n'y a toujours pas en France de revue de recherche spécialisée en marketing industriel ou Business to Business. Ceci est évidemment un frein à la diffusion des travaux réalisés dans ce domaine, en tout cas en langue française. Face à cette situation, le marketing B to B a connu un véritable essor dans la recherche anglo-saxonne. Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, on dénombre trois principales revues académiques, dans ce champ de recherche, dont la plus ancienne *Industrial Marketing Management* a été lancée en 1971 (contre 1936 pour *Journal of Marketing* et 1964 pour *Journal of Marketing Research*), tandis que *Journal of Business and Industrial Marketing* date de 1986, *Journal of Business-to-Business Marketing* étant apparue encore plus récemment, en 1994.
- b) Pour la France, il est intéressant d'analyser le contenu des deux principales revues *Recherche et Applications en Marketing* et *Décisions Marketing*. Sur les 420 articles publiés par RAM depuis 1986 (Soulez et Guillot-Soulez, 2006) et les 440 publiés par DM depuis 1995, 23 seulement (soit 0,27%) concernent une thématique relevant du marketing B to B. De même sur les vingt dernières années, 31 articles ont été publiés dans la *Revue Française du Marketing* autour des principaux thèmes du B to B sur un total de 880, ce qui représente 3,5% de l'ensemble.

La faible présence des thèmes Business to Business dans la recherche académique, en France particulièrement, s'explique par quatre raisons principales :

- C'est dans le secteur des produits de grande consommation que le marketing a commencé à s'appliquer avec l'apparition du mix avec les « 4 P », puis les principales notions de segmentation et de positionnement. Comme dans d'autres domaines de recherche, les nouveaux travaux sont souvent alimentés par incrémentation des recherches précédentes, ce qui n'est pas propice à un élargissement spontané du domaine de recherche ;
- Les années 1960-1970 ont vu le développement des recherches sur le comportement d'achat du consommateur, sur les techniques et modes de communication et sur les études de marché, qualitatives et quantitatives. Il y a alors suffisamment de voies de recherche pour alimenter les différents laboratoires sans recourir au marketing appliqué au contexte inter-organisationnel.
- Le fait que chacun, étudiant, chercheur ou professeur, puisse plus facilement s'identifier au consommateur et donc aux approches marketing traditionnelles précédemment développées. Un des inconvénients du mot « industriel », longtemps utilisé dans le sens de B to B, a été de transmettre une image ingrate de cette matière (Malaval, 1996). À cet intitulé, les évocations

les plus classiques sont la mécanique générale, le monde « réduit » des usines et non pas celui des entreprises qui présentent des situations aussi variées que les achats de services classiques, de missions de conseil mais aussi de produits de haute technologie. L'envie plus ou moins consciente de ne pas travailler dans le monde *a priori* ingrat de l'industrie a sans doute renforcé la crainte des étudiants en sciences de gestion de ne pas être à la hauteur dans un environnement scientifique et technique.

- Enfin, le marketing industriel est souvent mis en œuvre par des managers diplômés d'une école d'ingénieurs qui suivent ensuite des programmes de formation continue, délivrés par les IAE, les écoles de commerce ou par des organisations privées comme la CEGOS. Le marketing industriel a été et reste davantage enseigné dans des programmes de formation continue, que dans les formations initiales, à l'exception notable de l'EM Lyon, ce qui explique le faible nombre de thésards et donc de chercheurs. Le marketing industriel ou B to B est ainsi resté le parent pauvre de l'enseignement du marketing et donc de la recherche (Soulez et Guillot-Soulez, 2006).

Ce champ de recherche en est d'autant plus intéressant que l'ensemble du B to B est largement majoritaire dans l'activité économique des pays développés. Si l'on prend en compte l'ensemble des biens d'équipement, lourds et légers, les biens dits « intermédiaires », les ingrédients et composants incorporés dans les produits de grande consommation, ainsi que l'ensemble des prestations de services délivrées aux entreprises et administrations, leur poids peut être estimé à plus de la moitié du PIB (INSEE, 2006). De même aux États-Unis, l'ensemble des activités B to B représente plus de la moitié du PNB (Webster Jr et Keller, 2004).

Par ailleurs, la revue de littérature des articles publiés dans les supports de référence en France et à l'international permet de dégager les thèmes principaux qui sont traités : il s'agit de la relation client-fournisseur, de l'achat des organisations, des modes de communication spécifiques et du management de la force de vente. Or, pour ces quatre thèmes majeurs, le constat est encore le même :

- La relation client-fournisseur est essentiellement étudiée dans le registre de la grande consommation, avec la variante consommateur-distributeur,
- Le comportement d'achat du consommateur fait principalement l'objet des articles et des ouvrages traitant de l'achat,
- Pour la communication et la publicité, le déséquilibre est encore plus flagrant,

- Le management de la force de vente est un peu plus diversifié mais la plupart des travaux sont cependant focalisés sur le rapport de forces avec les acheteurs des grands groupes de distribution, ce qui situe encore ces travaux dans le registre B to C.

Le retard ainsi enregistré et surtout le décalage observé entre les champs de recherche sélectionnés par les chercheurs et la réalité du monde des affaires nous semblent fournir la meilleure preuve de l'intérêt d'étudier le B to B. Aux États-Unis, plus de la moitié des diplômés des « Business Schools » travaillent dans le B to B alors que 2% d'entre eux seulement ont suivi des cours de marketing industriel pendant leur scolarité (Hlavacek, 1980).

Le parti pris a été de prendre l'ensemble des situations qui composent ce que l'on dénomme le business to business, du marketing industriel classique au marketing d'affaires. Parfois l'offre d'une entreprise correspond à la demande d'un très grand nombre d'entreprises, notamment de petite taille, et dans ce cas les outils classiques du marketing, développés pour le secteur de la grande consommation, peuvent s'appliquer depuis les études de marché jusqu'aux techniques de communication. Dans un deuxième cas, les entreprises fournisseurs ont l'opportunité d'avoir une relation continue avec leurs clients professionnels, ce qui permet une forte récurrence dans les échanges d'informations et pour les transactions (Saporta, 1989). Dans un troisième cas, représenté par le marketing de projets, les entreprises sont confrontées à des affaires successives, relativement indépendantes les unes des autres (Cova *et al.*, 1992). La diversité des différents travaux réalisés a dicté ce choix qui représente l'avantage de pouvoir prétendre embrasser les différentes situations qui composent l'ensemble du marketing B to B.

L'objectif est ici de montrer pourquoi la sélection de ces trois thèmes se veut représentative, à la fois du marketing B to B et des travaux exploités. Il est surtout intéressant de comprendre en quoi c'est l'évolution de l'achat qui a déterminé le recours aux politiques de marque sur le plan stratégique (Malaval, 1998a) et ensuite l'évolution des politiques de communication sur le plan opérationnel.

Les premiers articles de recherche en marketing industriel ont proposé une analogie entre le comportement de l'acheteur professionnel et celui du particulier. L'analyse est alors focalisée sur le service des achats (Dickson, 1966). Puis les travaux ont rapidement montré que cela

n'était pas suffisant, dans la mesure où les acheteurs ne sont que l'une des composantes du centre d'achat, à côté des décideurs, des filtres, des prescripteurs et des utilisateurs (Webster et Wind, 1972). Le centre d'achat est alors analysé comme une structure classique à cibler par les fournisseurs potentiels. Peu à peu de nouvelles recherches ont révélé que la situation devenait de plus en plus complexe, en raison de l'évolution des procédures (Howard et Sheth, 1969), de la mondialisation qui permet d'élargir de façon considérable les fournisseurs potentiels et les partenaires indispensables pour pouvoir gagner des affaires importantes (Wilson et Ghoneim, 1986). L'apparition des nouvelles technologies de l'information a aussi contribué à bouleverser le spectre des différents types d'achat en permettant à l'achat en ligne de se développer rapidement (Skjott-Larsen et *al.*, 2003). De nouveaux types de prescripteurs sont apparus, totalement externes aux entreprises clientes, comme les experts des cabinets d'ingénierie pour les secteurs technologiques. Enfin, les responsables des administrations chargés de faire évoluer les textes de réglementation sont également devenus une cible, au travers des actions de lobbying (Atarça, 2000).

Dans tous les cas, l'objectif des entreprises clientes est de rationaliser le plus possible leurs achats, dans le double but de faire des économies et de ne pas dépendre de fournisseurs monopolistiques ou jouissant d'une position dominante. Que l'on soit dans le contexte d'achats récurrents, ou dans celui du marketing d'affaires, la décomposition des besoins (d'équipements ou de prestations) en sous-ensembles a pour but de permettre une comparaison rationalisée des offres des différents fournisseurs potentiels. Contrairement aux entreprises clientes, l'objectif des entreprises fournisseurs est de proposer une offre plus difficile, voire impossible à comparer, grâce à une politique pertinente dans l'élaboration de cette offre, souvent complexe, mais aussi dans la valorisation de cette offre grâce à une politique de marque (Malaval, 1998a). Celle-ci permet de synthétiser les options stratégiques des entreprises dont les pratiques sur ce sujet (Hague et Jackson, 1994) sont en avance sur les articles de recherche.

Si un très grand nombre d'articles de recherche en marketing concernent les problématiques liées à la gestion de la marque, ceux dédiés à ce sujet dans un contexte B to B ne datent que de la fin des années 1990 (Dimitriadis et Bidault, 1996). C'est donc ce champ de recherche qui fait l'objet de la deuxième partie du rapport, en montrant que la marque va s'imposer de plus en plus pour pouvoir légitimer les messages des entreprises auprès d'interlocuteurs qui peuvent être à la fois :

- responsables dans les structures clientes,

- salariés par rapport à leur employeur,
- consommateurs ou usagers finals des biens vendus,
- citoyens par rapport aux pouvoirs publics,
- électeurs vis-à-vis des élus dans le cadre des opérations de lobbying déployées par les entreprises.

Seront désignées par B to B to C les activités qui consistent à vendre à une entreprise « intégratrice » qui produit un bien finalement destiné au grand public (« Consumer »). L'abréviation « B to B to E » correspond aux produits et services vendus à des organisations pour le compte de leurs salariés (« Employees »). Il convient de noter que la notion de client professionnel (« Business ») a été élargie aux administrations, collectivités locales (« Administrations ») qui destinent les biens acquis aux usagers (« Consumers »), ce qui se traduit par l'abréviation « B to A to C ».

La figure ci-dessous permet de résumer la transversalité des trois thèmes principaux : l'achat professionnel, le management de la marque industrielle et la communication B to B dans les trois domaines investigués que sont le B to B récurrent (relation fournisseur-client continue), le B to B d'affaires ou de projet (relation discontinue) et le secteur aéronautique et spatial.

Domaines d'application Axes de recherche principaux	Marketing B to B récurrent	Marketing B to B d'affaires	Secteur aéronautique et spatial
Achat B to B			
Marque B to B			
Communication B to B			

*Figure 1- Panorama des principaux axes de recherche et domaines d'application*

À partir de l'évolution de l'achat professionnel et de l'émergence des politiques de marque, les techniques de communication se sont également adaptées en se répartissant en deux grandes catégories. D'une part les relations interindividuelles se sont progressivement sophistiquées avec, entre autres, le développement des outils de gestion de la relation client (GRC). D'autre part, l'utilisation cohérente des principaux médias du B to B que sont les salons, la presse professionnelle, le marketing direct et les supports internet a pu être

optimisée grâce à la politique de marque (Malaval, 1998b). Ceci a permis de s'adresser avec plus d'efficacité à des cibles de plus en plus variées, phénomène nouveau en communication inter-organisationnelle. Ainsi la recherche de rationalisation de la demande par les structures clientes et sa « dérationnalisation » inverse par l'entreprise fournisseur, par la politique de marque et de communication, sont donc au cœur de l'interaction lors d'un achat professionnel.

## **1. L'achat professionnel**

À partir des années 1960, la production d'articles de recherche a fortement augmenté et les premiers chercheurs choisirent de se focaliser sur le marketing industriel pour en analyser les principales spécificités. L'achat industriel s'est rapidement imposé comme l'objet de recherche central par analogie avec l'analyse du comportement du consommateur. Depuis, de nombreux chercheurs ont poursuivi les travaux en proposant des modèles de plus en plus pertinents. Les articles les plus récents viennent affiner les résultats en confortant ou non les principales hypothèses et en travaillant plus spécifiquement sur les différentes variables (secteur, type d'organisation, culture...).

### **1.1. Évolution des modèles d'achat des organisations**

Une étape importante a été franchie avec la distinction entre l'achat répété sans modification et l'achat répété avec modification (Levitt, 1965). Puis la modélisation de l'achat industriel s'est sophistiquée partant de l'analyse de l'importance des différents interlocuteurs dans le processus d'achat du côté de l'entreprise cliente mais également de l'influence des actions sur les différentes variables du mix du côté de l'entreprise fournisseur (Malaval, 1996). Le modèle Buygrid (Robinson et Faris, 1967), a ensuite permis de croiser les différentes phases d'un processus d'achat avec les différents scénarios possibles. Si ce modèle se place résolument du côté de l'entreprise cliente, l'analyse a été enrichie (Ozanne et Churchill, 1971) en rajoutant l'influence des stratégies de communication menées par les fournisseurs. La

future physionomie du centre d'achat sera obtenue en montrant la combinaison (Webster et Wind, 1972), des caractéristiques individuelles des interlocuteurs, des relations interpersonnelles entre eux, des choix d'organisation de la structure cliente et enfin du contexte économique, juridique et technologique dans lequel se déroule l'achat. Entre temps, l'achat industriel a été globalisé dans son ensemble (Howard et Sheth, 1969) en prenant en compte les facteurs d'influence du comportement de l'acheteur et leurs interrelations. C'est ainsi qu'il est démontré que la recherche d'informations est davantage poussée lorsque les attentes de l'entreprise cliente sont fortes. Le modèle est parachevé (Sheth, 1973) en séparant les attentes explicites déjà bien connues des attentes implicites. Ces dernières correspondent aussi bien à des *a priori* difficilement avouables sur la taille, l'origine géographique du fournisseur, la personnalité ou le style de vie des principaux interlocuteurs qu'à la volonté d'obtenir des compensations par réciprocité d'achat. Ce modèle améliore la connaissance de la prise de décision collective en distinguant les quatre types de résolution des conflits parmi les membres du centre d'achat : la résolution de problème principalement rationnel, la recherche d'un consensus par la persuasion, la négociation pour obtenir l'attitude conciliante de l'autre et enfin le marchandage « politique » qui intègre un appui pour de futures décisions (Malaval, 2001b p.62). À ce niveau, la recherche a permis de montrer les différences et les similarités que l'on peut trouver pour l'organisation nécessaire autour d'un achat important entre les contextes B to B et B to C, lorsqu'il s'agit d'un projet représentant un risque important, comme l'achat d'un bien immobilier (Wilson et Woodside, 2001).

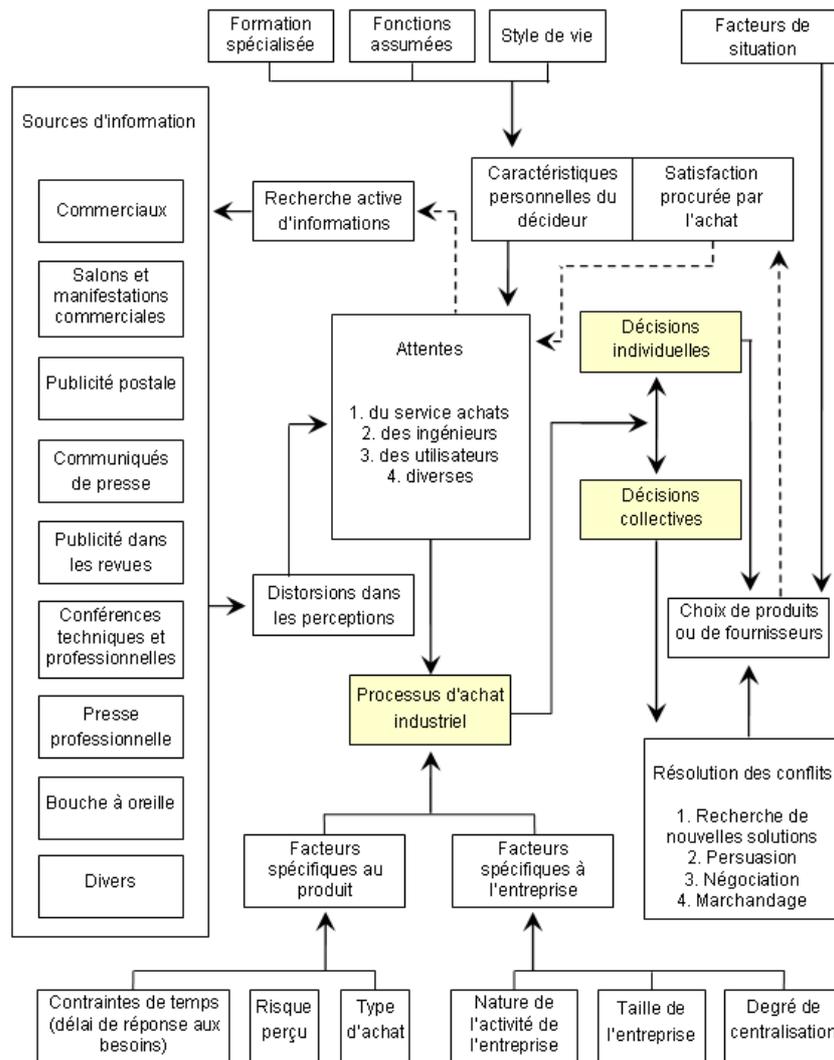


Figure 2-Le modèle global de comportement des acheteurs industriels (Sheth, 1973)

Les sources d'information canalisées (publicité en presse professionnelle, salons professionnels...) ou informelles (bouche à oreille...) sont incorporées au modèle de Sheth permettant de montrer leur rôle respectif dans la recherche des informations par les acheteurs. Plus tard, sont isolées les variables les plus significatives (Choffray et Lilien, 1978) qui influencent la décision d'achat en soulignant l'importance des variables marketing telles que la publicité.

À la suite de ces différents travaux théoriques fondamentaux, un nouveau courant de recherche est apparu sur le fonctionnement du groupe d'achat chez le client. La méthode dite inductive repose sur l'observation et l'analyse de cas réels en utilisant au préalable le moins

de théorisation possible pour aboutir à un nouveau modèle. Le principal modèle de ce courant est le *Supplier Choice Model* (Woodside et Vyas, 1984) qui décompose le processus d'achat en cinq phases.

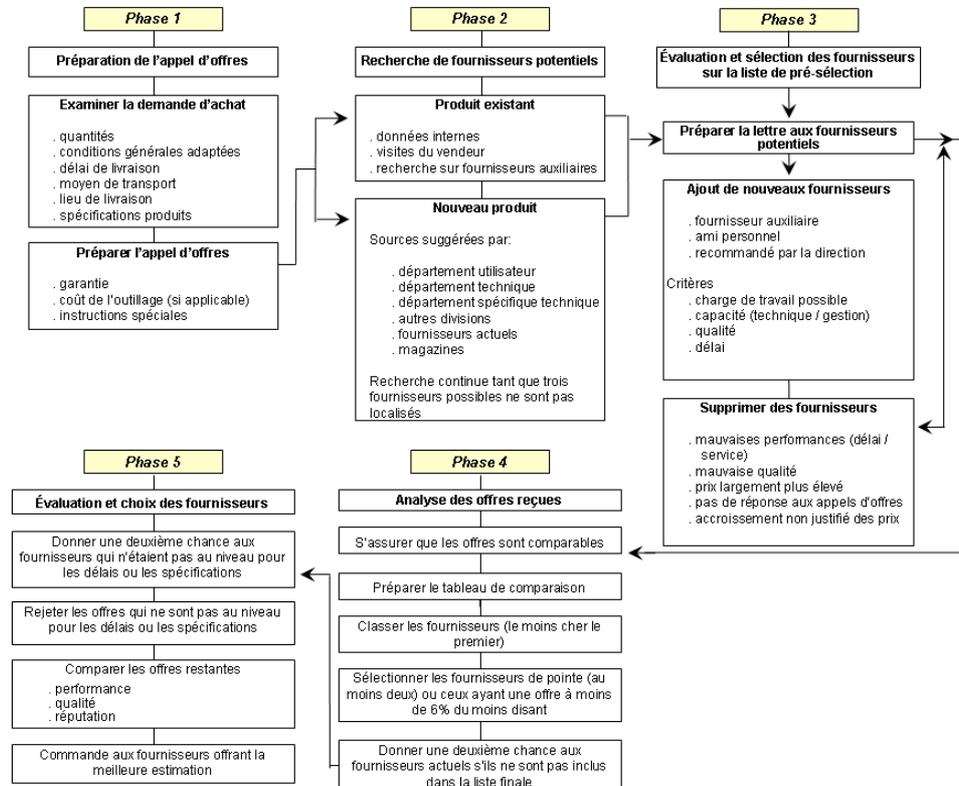


Figure 3-Le *Supplier Choice Model* (Woodside et Vyas, 1984)

Parallèlement, le courant interactif s'est attaché à étudier la relation client-fournisseur et l'ensemble des interactions entre les intervenants des différentes équipes d'achat et de vente (Cova et Salle, 1992). La notion de dyade a été développée pour décrire isolément la relation entre deux individus. Ce dernier courant s'applique en particulier au marketing d'affaires caractérisé par une longue phase d'anticipation relationnelle qui se situe en amont voire en dehors de la transaction. Ces développements sont à mettre à l'actif de l'école européenne et surtout scandinave (Hakansson et Waluszewski, 2005). Il semble en cela que les spécificités du courant interactif soient liées aux relations fournisseurs-clients qui, comme au Japon, sont plus denses et plus fidèles à long terme. Entre acteurs de grande

taille, l'ancienne relation fournisseur-client s'est progressivement transformée en partenariats à long terme, nouvelle forme de coopération (Ploetner et Ehret, 2006).

## **1.2. L'évolution de l'achat professionnel : appels d'offres et achats en ligne**

Lorsque l'achat à réaliser reste peu impliquant en termes de conséquences techniques, financières et commerciales, et en particulier lorsqu'il représente un faible enjeu financier, il se prête à une forte rationalisation rendue possible par Internet (Hunter et *al.*, 2004 ; Ulaga et Chacour, 2001). La mise en perspective des différentes offres concurrentes est plus aisée et ceci indépendamment des relations préétablies par les différents fournisseurs (Malaval, 2001b p.68). Certaines entreprises vont jusqu'à interdire les rencontres professionnelles avec les intermédiaires, qu'ils soient distributeurs ou vendeurs salariés du fournisseur. La déshumanisation de l'achat industriel est la contrepartie négative de l'économie de temps et d'argent, rendue possible par la comparaison plus aisée d'un plus grand nombre de propositions. Cette tendance a été amplifiée par l'obsession de réduction de coûts afin d'aboutir à de meilleures marges pour mieux satisfaire les actionnaires, notamment lorsque la probabilité et l'importance du risque perçu le permettent (Hunter et *al.*, 2004). Les enchères inversées en sont une illustration extrême. La mondialisation des échanges a permis entre autres de « décomplexer » les acheteurs tentés par de nouveaux fournisseurs issus de pays émergents, leur offre de prix compétitifs compensant les risques perçus supérieurs pour des produits équivalents peu impliquant (Evans et King, 1999). Il convient cependant de noter que nous manquons encore de recul pour évaluer correctement les effets des supports utilisant les récentes technologies (visioconférences, visiophones, échanges téléphoniques avec webcam) sur le comportement des acheteurs industriels (McDonald et Smith, 2004).

Toutefois l'analyse des profils des adopteurs et des non-adopteurs des techniques d'achat en ligne montre bien que leur proportion varie en fonction du niveau technologique de

l'entreprise cliente, du niveau de formation et de l'âge des acheteurs (Min et Galle, 2003). En dehors des achats complexes, il semble donc que les entreprises fournisseurs « retardataires » ont un intérêt urgent de s'adapter pour ne pas perdre leurs marchés.

Symétriquement, l'achat de biens et de prestations complexes est de plus en plus devenu un projet d'équipe impliquant un nombre toujours croissant d'interlocuteurs pour deux raisons :

- d'une part, la sophistication croissante des différents équipements
- d'autre part, le fait que les offres s'appuient régulièrement sur les quatre composantes, technico-fonctionnelle, juridico-financière, politique et sociétale. Dans ce registre, Internet ne peut servir de véritable canal de distribution, mais simplement d'outil efficace pour échanger des informations en temps réel (Malaval et Bénaroya, 2006).

Afin de valider l'évolution vers une dichotomie entre les deux types d'achat, nous avons mené une étude approfondie (Recherche-action n° 7, 2003) dans le secteur de l'équipement électrique pour basse-tension. L'objectif de recherche est ici de mieux comprendre le comportement d'achat des clients professionnels finals, qu'ils relèvent des marchés publics ou des entreprises privées, en identifiant le rôle particulier joué par internet.

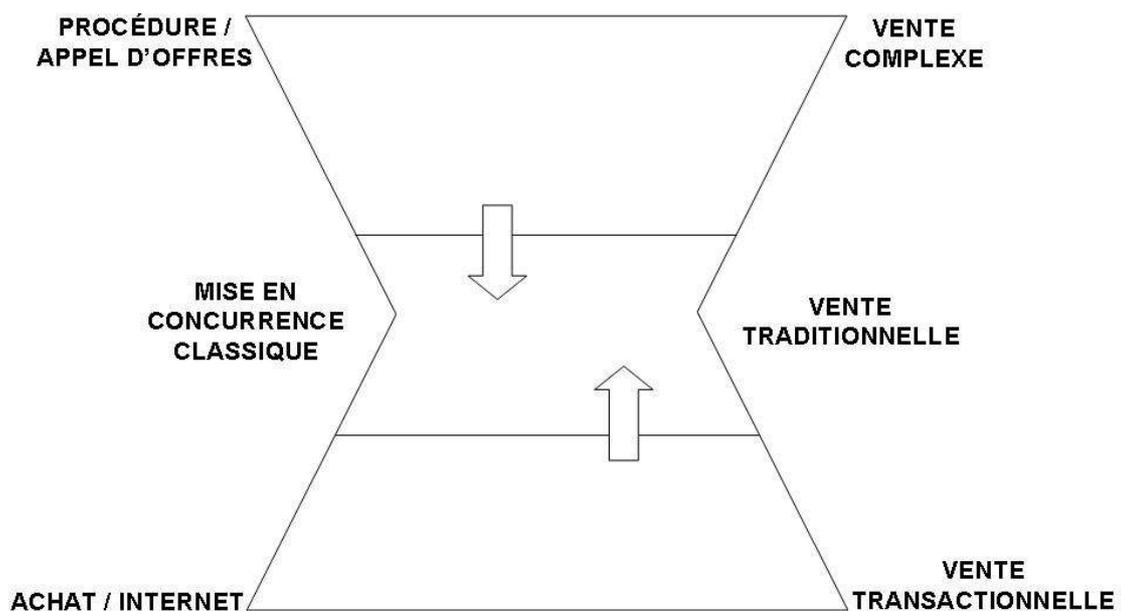
L'hypothèse principale repose sur la distinction entre deux types d'achat (achat complexe/ achat de renouvellement) et sur le rôle différent d'internet dans l'approche marketing.

La méthodologie s'appuie sur une étude menée grâce à l'accord de la société Legrand, leader mondial du matériel électrique en basse tension. Un échantillon par quotas de 120 entités potentiellement utilisatrices des produits et équipements fournis par Legrand a été constitué. La collecte de l'information s'est déroulée par téléphone. Les traitements classiques d'analyse de données (test du chi deux...) ont permis de mettre en évidence certains résultats intéressants :

- utilisation généralisée d'internet par les services achat,
- différences comportementales entre les achats complexes (chantier global et appel d'offres) et les achats de renouvellement ou de dépannage. Dans le premier cas, la procédure par appel d'offres est quasi-systématique. L'achat en ligne n'est pas envisageable, les sites internet servant simplement de complément d'information. Dans le cas des achats routiniers, de réapprovisionnement ou de dépannage, internet constitue au contraire le principal canal de vente.

Ces éléments permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle se développent deux types de vente : la vente complexe qui correspond aux procédures par appel d'offres et la vente dite transactionnelle qui est optimisée par l'achat en ligne. Cette évolution remet en cause les comportements d'achat traditionnels, qui se traduisaient par la relation avec un technico-commercial de l'entreprise fournisseur.

Il semble donc se confirmer que les deux types de vente « extrêmes » se développent (vente transactionnelle par Internet et vente complexe) au détriment de la vente traditionnelle assurée par la visite d'un seul technico-commercial ou ingénieur d'affaires.



*Figure 4-Vers une bipolarisation de l'achat professionnel*

### **1.3. Le rééquilibrage du poids des acteurs du centre d'achat**

Les phénomènes d'interaction entre les participants, ainsi que le poids du rôle social de chacun, ont été mis en lumière par les travaux de nombreux auteurs, initiés par Robinson, Faris et Wind en 1967. Toutefois, la recherche autour du centre d'achat s'est en réalité davantage développée sur l'interaction de la relation client-fournisseur que sur l'évolution du poids respectif des membres du centre d'achat dans la prise de décision (Malaval, 1998a). Se distinguent les travaux récents qui tentent d'analyser la structure du centre d'achat en fonction des facteurs liés à l'achat à réaliser, en prenant en compte son importance, les contraintes de délai, et le degré de nouveauté qu'il représente (Venkatesh et *al.*, 1996 ; Theng Lau et *al.*, 1999).

Longtemps dans la littérature, acheteurs et décideurs ont en effet occupé une place prépondérante, tandis que les prescripteurs, les filtres et les utilisateurs n'étaient supposés qu'influencer la décision finale. Cette vision, en fort décalage avec la réalité observée, semble provenir du fait que les articles de recherche en marketing industriel ont été souvent consacrés aux marchés de biens professionnels relativement standards. Pour les achats complexes, c'est l'évolution inverse qui est aujourd'hui observée, avec une montée en régime des différents prescripteurs mais aussi des utilisateurs (Tanner Jr, 1998 ; Malaval, 2001b), en particulier dans le cadre de l'achat complexe. De même, le rôle croissant des filtres, chargés de présélectionner en amont les fournisseurs potentiels est aujourd'hui mieux reconnu (Theng Lau et *al.*, 2003). En outre il a été démontré que le niveau de pouvoir de chaque interlocuteur et l'enjeu réel pour l'organisation cliente ne pouvaient que très partiellement être intégrés dans un modèle compensatoire (Katrachis et Ryan, 1998), prouvant ainsi l'importance de la personnalité des interlocuteurs du centre d'achat.

Dans l'étude exploratoire menée (Recherche-action n° 4, 2000), l'objectif était d'identifier l'évolution du poids relatif des différents membres du centre d'achat dans les décisions.

L'hypothèse principale était que ce poids varie suivant les types d'achat, les prescripteurs et les utilisateurs internes prenant de plus en plus d'importance lorsqu'il s'agit de biens plus complexes.

La méthodologie utilisée est une étude qualitative basée sur la méthode Delphi. L'échantillon se compose de 45 managers, membres de centres d'achat d'entreprises européennes des secteurs automobile et aéronautique, représentant les différentes composantes de ces centres d'achat : décideurs, acheteurs, filtres, prescripteurs internes et externes et utilisateurs. La collecte des données s'est effectuée en face-à-face, puis par téléphone.

Les principaux résultats mettent en évidence un poids différent des utilisateurs et des prescripteurs suivant le type d'achat concerné : ce poids augmente pour les achats de biens et prestations complexes, au détriment du poids des acheteurs et des décideurs. De plus le poids relatif des décideurs s'affaiblit lorsque le degré d'expertise technique s'élève et surtout lorsqu'un consensus est apparu au sein d'un centre d'achat. La substitution progressive d'achats d'équipements simples, des pièces, par des systèmes, ensembles de pièces, semble contribuer à l'explication de cette tendance lourde.

Par ailleurs, on peut rappeler que l'existence des trois situations d'achat qui caractérisent le contexte de la transaction a été mise en évidence dès le début des travaux sur le marketing inter-organisation (Robinson, et *al.*, 1967) : il peut s'agir d'un rachat à l'identique lorsqu'il n'y a pas de changement qualitatif dans le cahier des charges et dans la liste des fournisseurs consultés, du rachat modifié et de l'achat nouveau lorsque l'entreprise n'a jamais cherché à acquérir précédemment le bien ou le service considéré.

Le besoin d'informations à collecter augmente avec l'importance du risque perçu (Sheth, 1972 ; Bunn et *al.*, 2001). C'est ainsi que les responsables achat et les décideurs ont encore

plus besoin de s'appuyer sur l'expertise des prescripteurs et utilisateurs qui ont une meilleure connaissance des différentes offres, pour mieux percevoir et pour pouvoir réduire le risque perçu en fonction de la phase et du scénario de l'achat projeté (Mitchell, 1998).

Les acheteurs professionnels sont réputés rigoureux et peu influençables. On pourrait donc penser que le poids des différents interlocuteurs reste le même d'un scénario à l'autre. Pourtant l'influence de la marque varie selon le scénario auquel se rattache la transaction (Malaval, 1998a ; Leonidou, 2005). Elle est plus faible lorsqu'il s'agit d'un rachat à l'identique, plus forte lorsqu'il s'agit d'un rachat modifié et maximale lorsqu'il s'agit d'un achat nouveau. (Malaval, 1998). Ceci s'explique par le fait que les membres du centre d'achat sensibles à la marque ont un poids plus important dans le scénario de l'achat nouveau. Parmi eux, se trouvent les prescripteurs et en particulier les responsables marketing de la structure cliente (Lewin et Donthu, 2005). Le poids des différents membres du centre d'achat varie en fonction du scénario. Il a été démontré que acheteurs et utilisateurs ont un rôle prépondérant dans le contexte du rachat à l'identique et respectivement les acheteurs pour les biens plutôt standardisés et les utilisateurs pour les biens plus sophistiqués. À l'inverse, prescripteurs, externes en particulier, puis internes et décideurs jouent le plus grand rôle dans le cadre de l'achat nouveau (Leonidou, 2004).

Le poids respectif des membres du centre d'achat dépend également du nombre de fournisseurs en présence (Homburg et Kuester, 2001). Lorsque ceux-ci sont peu nombreux, les acheteurs perdent de leur poids relatif au profit des autres membres.

Mais l'importance prise par les prescripteurs et utilisateurs provient également d'une explication managériale. À l'instar des évolutions managériales dans les pays scandinaves, le mode d'organisation par projet, transversal, et le management par délégation amènent les différents responsables à émettre leurs points de vue et à accroître ainsi leur poids dans la décision finale. Les utilisateurs eux-mêmes sont davantage impliqués dans la prise de décision

d'un achat complexe. Il peut s'agir des cas où les utilisateurs bénéficient d'un statut prestigieux comme le chirurgien d'un hôpital par rapport à l'achat d'un scanner et de matériel chirurgical. De même, un pilote d'hélicoptère ou d'avion jouit en général d'un très fort respect qui explique le poids relatif de sa décision (Malaval et Bénaroya, 2001 ; Moon et Tikoo, 2002). Mais il peut s'agir également d'une volonté délibérée de l'entreprise de faire participer un maximum de salariés utilisateurs aux décisions concernant l'outillage quotidien mais également la décoration interne, les tenues de travail...

Le domaine d'activité ou la catégorie de produit expliquent également la multiplicité des parties prenantes dans la décision finale d'un achat complexe. L'expertise technique rend nécessaire le recours aux services compétents tels que l'ingénierie, les méthodes, la R&D...

Une stratégie de marque par un fournisseur tend à accroître l'importance du responsable marketing parmi les membres du centre d'achat. C'est également le cas lorsque le client professionnel doit acquérir un équipement par ailleurs visible et achetable par le client final comme les fenêtres Velux ou des radiateurs Acova pour un promoteur immobilier.

Dans le cas de produits incorporables qui se retrouvent dans une logique B to B to C, le poids des responsables marketing sera élevé: puisqu'ils sont motivés par le jugement du client final, ils sauront mesurer l'impact positif ou négatif des marques utilisées (Malaval, 1998a). Pour toutes ces raisons, il est établi qu'il est nécessaire pour les marketeurs de pouvoir décrire le mieux possible le processus de décision des différents membres du centre d'achat (Woodside et Wilson, 2000).

Par ailleurs une question récurrente se pose sur la centralisation supposée croissante des achats. En fait les deux tendances contradictoires de centralisation par un seul service achat « siège » et de décentralisation au niveau des différents sites de l'entreprise peuvent être simultanément observées (Garrido-Samaniego et Gutierrez-Cillan, 2004). L'observation et

l'analyse détaillées permettent d'imaginer un phénomène de balancier : lorsque les procédures sont décentralisées, les fournisseurs peuvent profiter du manque de coordination des interlocuteurs de la structure cliente. À partir de là, la décision de centraliser se traduit généralement par une baisse des prix payés (Malaval et Bénaroya, 2001, p.51).

Mais *a contrario*, après plusieurs années de procédures centralisées des achats, le système génère des coûts fixes élevés. C'est alors qu'un décideur « décentralisé » a de fortes chances de négocier un prix d'achat plus compétitif. À partir de là, l'ordre d'assouplir les procédures d'achat est alors donné au détriment de la structure centrale.

La composition du centre d'achat, lors d'un projet complexe, est tellement mouvante en fonction d'un nombre élevé de paramètres (Malaval, 2001b), du type de situation d'achat et du niveau de risque élevé que les grandes entreprises fournisseurs adoptent progressivement le concept de « marketing dynamique ». Celui-ci correspond au choix de structurer l'équipe-projet, c'est-à-dire l'équipe de vente en vis-à-vis du centre d'achat, de manière très souple et très évolutive, que ce soit pour le choix même des profils qui la composent ou pour l'organisation hiérarchique entre eux (Ghingold et Wilson, 1998). Par symétrie, à l'occasion des travaux préparatoires à une importante mission d'achat, des leaderships provisoires se détachent, grâce à une forte expertise et tendent à modifier l'orientation de l'équipe achat (Hult et Nichols Jr, 1999). À noter que l'intérêt de la gestion de la relation client est particulièrement pertinent dans ces cas complexes. Il s'agit en effet de capitaliser sur les projets précédents, gagnés ou perdus, pour optimiser la « mémoire collective » de l'organisation afin d'être plus efficace pour les affaires à venir (Park et Bunn, 2003).

Une spécificité importante doit être soulignée dans le cas de l'achat de services complexes par une organisation. C'est la décision d'acheter, donc de faire-faire, ou bien de faire en interne, ce qui conduit à annuler la procédure d'achat en cours. Lorsque cette décision est



## **2. Le management de la marque industrielle**

Longtemps les articles de recherche sur le management de la marque sont restés focalisés sur le secteur des produits et services de grande consommation. Ceci s'explique en grande partie par le retard des entreprises oeuvrant dans un contexte inter-organisations en matière de stratégie de marque (Dimitriadis et Bidault, 1996 ; Malaval, 1998a).

Historiquement, les entreprises fournissant des produits ou des services aux entreprises et organisations se sont longtemps contentées d'utiliser des dénominations techniques décrivant les caractéristiques de leur offre (Malaval, 1998b, p.189 ; Mitchell et *al.*, 2001). C'est encore le cas de nombreuses PME. Le « jargon technique » a pu longtemps suffire dans la mesure où les parties prenantes côté client comme côté fournisseur détiennent la compétence technique. La situation a changé à partir du moment où certaines entreprises n'ont pas hésité à élaborer des politiques de marque bien que s'adressant à des publics professionnels (Gordon et *al.*, 1993).

### **2.1. Le déploiement de la marque dans le contexte industriel**

Cette évolution a été rendue possible par l'ouverture du centre d'achat. Il a été vu que les utilisateurs, qui vont se servir de tel équipement ou de tel service, entrent de plus en plus dans la décision finale de même que les prescripteurs internes et externes. L'adoption d'une politique de marque, comme dans les autres domaines, permet de contribuer à réduire le risque perçu par les acheteurs (Mudambi et *al.*, 1997). Mais elle permet aussi de disposer d'une meilleure lisibilité de l'offre auprès des membres du centre d'achat (Malaval, 1998b, p.172 ; Butler, 2001). Elle sert également à fédérer les messages provenant de sources différentes et de nature différente comme les informations institutionnelles concernant des

créations d'emplois, les informations boursières destinées aux actionnaires, les messages marketing destinés à telle ou telle clientèle (Mudambi, 2002).

Au-delà, la marque industrielle facilite la traçabilité, avantage recherché par de nombreux intégrateurs. Elle peut aussi favoriser l'obtention d'un consensus parmi les salariés de la structure cliente. Enfin, grâce à l'élaboration d'une politique de co-branding, la marque industrielle peut contribuer à l'amélioration de la performance commerciale de la structure cliente (Malaval, 1998b, pp305-322).

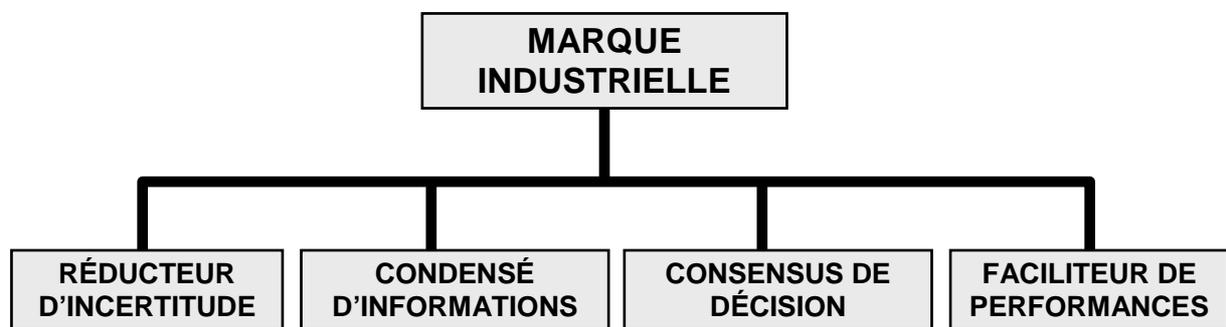


Figure 6- Les fonctions majeures de la marque industrielle

On peut distinguer trois principales applications du marketing inter-organisations :

- les biens incorporables souvent appelés « B to B to C » car intégrés dans un produit acheté en final par le particulier (mais pas exclusivement). Dans cette catégorie se retrouvent aussi bien des marques ingrédients (Rao et *al.*, 1999) comme Lycra, marque de fibre à forte notoriété par rapport à ses concurrents Dorlastan, Creora que des marques d'équipementiers comme Faurecia peu connue malgré son leadership industriel en termes de sièges automobiles, face à des marques minoritaires mais perçues comme des spécialistes à l'instar de Recaro ou Sparco (Malaval, 1998b, p.306 ; Desai et Keller, 2002).
- les biens d'équipement industriel, entièrement destinés à la structure professionnelle mais que le grand public peut parfois apercevoir par exemple sur un chantier. Dans cette catégorie figurent aussi bien les machines-outils (McQuiston, 2004) que les biens d'équipement lourds comme les

engins de BTP avec Caterpillar, Hitachi, Manitou..., les équipements ferroviaires comme Siemens, Alstom ou Bombardier (Malaval, 1998b, pp.353-398).

- les services professionnels, parmi lesquels certains sont destinés aux employés de la structure cliente (B to B to E) comme la restauration collective avec des marques aussi notoires que Sodexo, Compass ou Avenance, tandis que d'autres sont directement au service de l'organisation cliente elle-même comme PWC, Accenture, CapGemini... Ces derniers acteurs ont des cibles tellement larges en nombre d'employés des structures potentiellement clientes qu'ils ont choisi délibérément de communiquer avec des médias grand public (Malaval, 1998b, pp399-419).

Progressivement, le concept de marque s'est imposé au sein des grandes entreprises vendant des produits et/ou des services à d'autres entreprises. La littérature s'est enrichie de recherches analysant la légitimité du capital de marque dans le contexte B to B (Kim et al., 1998) et la spécificité des principes à respecter dans le cadre d'une politique de marque dans ce secteur (Moorthi, 2004).

On peut noter que comme dans le secteur de la grande consommation, il existe le risque de voir alors sa marque se banaliser au point de devenir le terme générique pour dénommer la catégorie de produit. C'est le phénomène de la lexicalisation qu'illustrent bien des marques comme Pantone, Serflex, Kevlar, Adobe, (Low et Blois, 2002).

## **2.2. Niveaux d'achetabilité et de visibilité de la marque industrielle**

La question fondamentale sur la stratégie de marque professionnelle est de savoir s'il est opportun, et si oui dans quelle mesure, de communiquer avec des techniques et des médias de large diffusion qui provoquent obligatoirement une augmentation de la notoriété auprès d'un public élargi allant parfois jusqu'aux non-professionnels. En effet lorsque l'entreprise fournisseur décide d'élaborer une politique de marque, se pose la question de l'intérêt de sa

visibilité sur les différents supports que constituent les tenues de travail, les équipements, les bâtiments, les documents administratifs et commerciaux et surtout sur les biens vendus aux structures clientes (Malaval, 1998b, pp.155-179).

Si une action de communication ne dure que le temps de sa diffusion, généralement de quelques jours à quelques semaines, une politique pertinente de marque agit de façon rémanente (Bendixen et *al.*, 2004). Par exemple, le logotype présenté sur un équipement ou sur un produit fini pourra être visible beaucoup plus longtemps, pendant toute la durée de vie du produit, de l'équipement ou du chantier.

Il est donc intéressant d'analyser les différents degrés de visibilité d'une marque industrielle :

- par les salariés de la structure cliente sur des serveurs IBM, des copieurs ou des machines de conditionnement Tetra Pak.
- par les clients particuliers du client industriel avec le système Dolby sur les lecteurs DVD Sony.
- par le client professionnel du client professionnel avec le processeur Intel de l'ordinateur Dell, par exemple (Malaval, 1998a ; Bengtsson, Servais, 2005).
- par les usagers, par exemple des transports comme le métro, les trains TGV Alstom, les avions Airbus ou Boeing, les ascenseurs Otis.
- par les riverains qui voient un chantier signé Bouygues et une pelle mécanique Caterpillar.

Avant d'analyser la pertinence de la visibilité de la marque industrielle, il convient tout d'abord d'évaluer les conditions d'achetabilité du bien industriel qu'elle cautionne.

L'achetabilité peut être définie comme la possibilité pour le client final d'acheter ou d'utiliser le bien industriel, en considérant ce bien isolément et non de façon intégrée au bien final. La bouteille de verre alimentaire ou le coussin « Airbag », par exemple, ne sont pas achetables en

tant que tels par le particulier. Compte tenu de la diversité des biens industriels, plusieurs niveaux d'achetabilité peuvent être recensés (Malaval, 1998a).

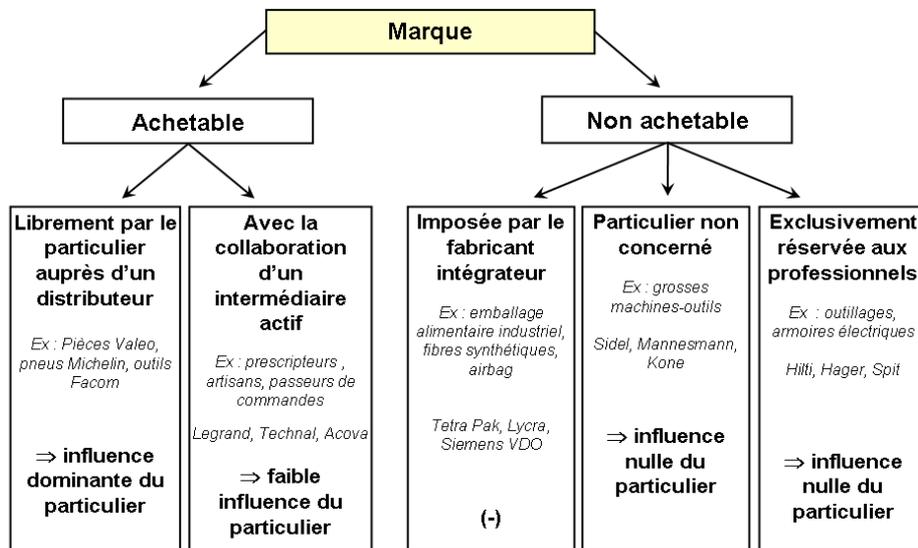


Figure 7- Les critères d'achetabilité et de non-achetabilité de la marque industrielle par le consommateur final

L'achetabilité dépend essentiellement de la complexité technique et de l'acceptation de vendre aux non-professionnels.

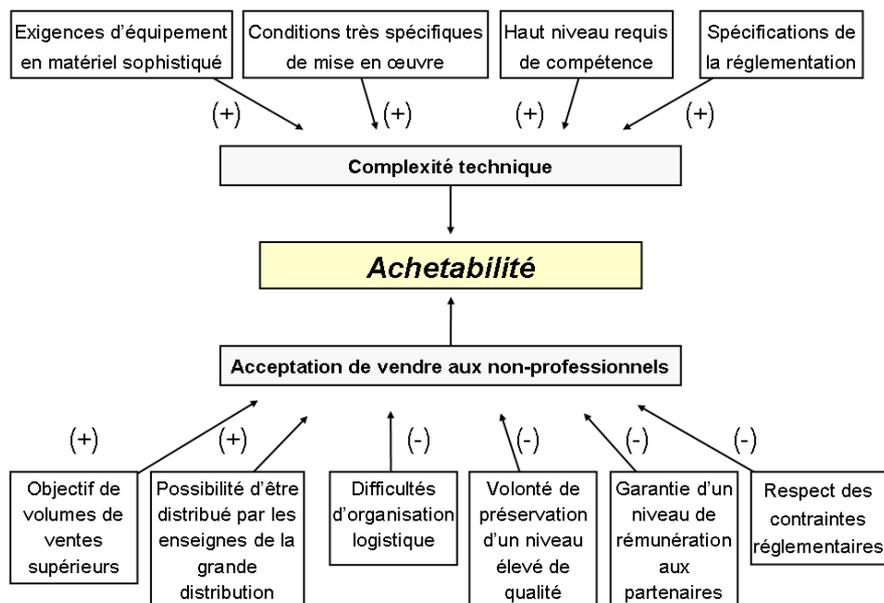


Figure 8- Les facteurs explicatifs de l'achetabilité (Malaval, 1998a)

En effet, la complexité technique freine l'achetabilité et ce d'autant plus que les exigences d'équipement en matériel sont importantes, les conditions de mise en œuvre très spécifiques, le niveau requis de compétence très élevé et qu'il y a des aspects réglementaires incontournables.

L'acceptation de vendre aux non-professionnels peut être stimulée par la possibilité d'être distribué par les circuits de masse et donc par la perspective de volumes de ventes supérieurs. Mais elle peut être freinée par les difficultés d'organisation logistique, la volonté de préserver un niveau élevé de qualité, la garantie d'un niveau de rémunération aux partenaires et le respect des contraintes réglementaires.

La stratégie de visibilité de la marque peut être définie comme la possibilité pour le client final de connaître la marque d'un bien industriel, que ce soit par la vision directe de ce bien et de la marque qui l'identifie, ou par le biais d'une action de communication. La visibilité dépend de la marquabilité des produits et de la volonté des acteurs, client et fournisseur (Malaval, 1998a).

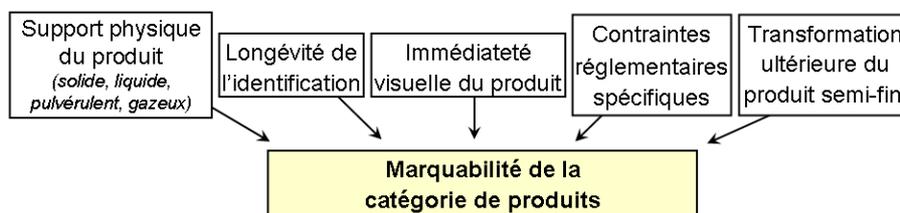


Figure 9- La marquabilité de la catégorie de produits et ses composantes (Malaval, 1998a)

La marquabilité peut effectivement se définir en fonction du support physique du produit, de la longévité de l'identification, de l'immédiateté visuelle du produit, des contraintes réglementaires spécifiques et des éventuelles transformations ultérieures du produit semi-fini.

La volonté politique du fournisseur, quant à elle, se traduit par sa demande de visibilité de sa marque sur le produit final. Elle correspond à un objectif de notoriété, un objectif de différenciation et la possibilité d'être identifié pendant et après l'usage. Le client peut

accepter ou refuser que le nom d'un de ses fournisseurs soit connu par le client final. Son acceptation est stimulée par la proposition d'un partenariat à long terme, par la pérennité supposée du fournisseur, et surtout par la synergie commerciale et publicitaire avec lui. En revanche, son refus de visibilité de la marque fournisseur est parfois provoqué par sa crainte de dépendance et par la crainte de voir se banaliser son propre produit. Le schéma ci-dessous permet de regrouper les facteurs explicatifs de la visibilité de la marque industrielle.

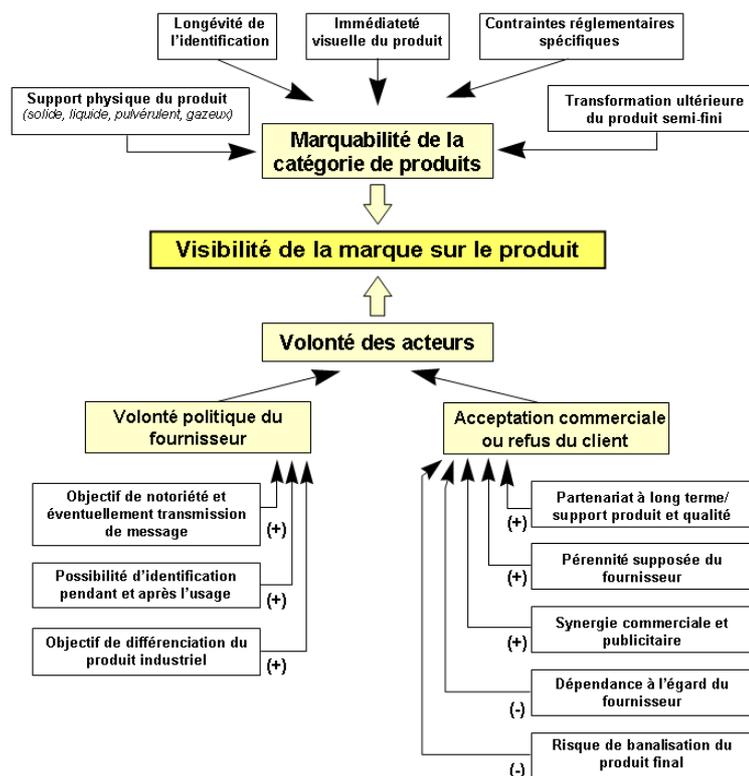
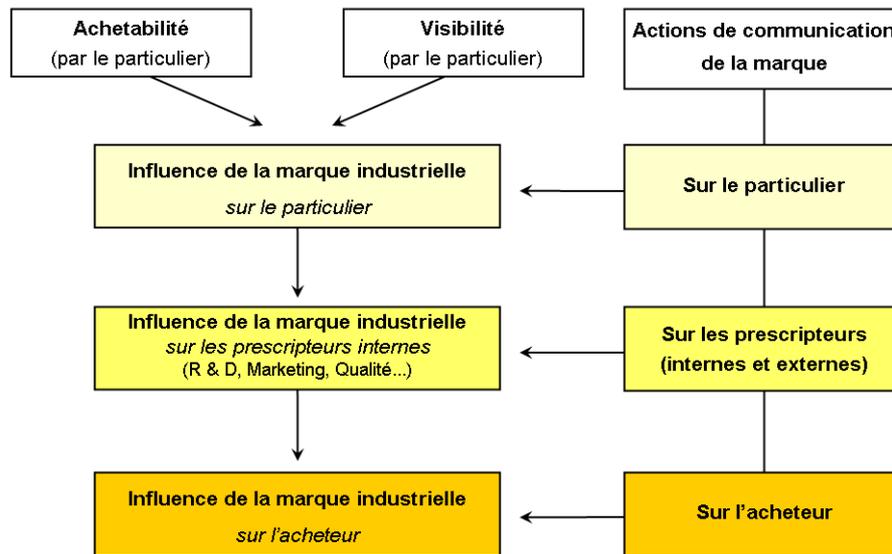


Figure 10- Les facteurs explicatifs de la visibilité de la marque sur le produit (Malaval, 1998a)

La stratégie de visibilité des marques industrielles consiste à être repérable par la succession des acteurs de la chaîne économique, jusqu'au client final. Appuyée par une stratégie de communication, elle peut permettre de créer une pression sur le client industriel en développant une demande aval sur le produit de celui-ci. Cette stratégie répond à la volonté de l'industriel de transmettre des informations (identité du fournisseur, authenticité de la provenance, possible traçabilité...), d'accroître sa notoriété générale et de conforter son image

auprès du plus grand nombre. Elle vise donc à « tirer la demande finale » et permet d'améliorer en faveur de la marque industrielle du fournisseur, le rapport de forces qui l'oppose traditionnellement au client industriel.



*Figure 11- Le cas particulier de l'influence des marques industrielles menant une politique de communication auprès du client final (Malaval, 1998b, p.177)*

Parmi les marques industrielles, celles de distributeur B to B représentent un cas spécifique qui a fait l'objet d'un article dédié (Malaval et Bénaroya, 1998).

### **2.3. Le cas particulier des marques de distributeur industrielles (MDDI)**

Les mêmes causes produisent les mêmes effets, telle pourrait être l'introduction à la marque de distributeur industriel. En effet, les marques de distributeur pour des produits de grande consommation sont apparues au début du vingtième siècle, suite au succès des marques de fabricants et au moment où certaines de ces dernières ont pu montrer une certaine arrogance lors de négociations commerciales, notamment en essayant d'imposer un niveau élevé de prix final pour le consommateur. Il fallait donc attendre que les marques de fournisseur classique

dans le contexte interprofessionnel se soient suffisamment développées (Mitchell et *al.*, 2001) et qu'elles sortent de leur anonymat (Malaval, 1999a) pour assister à l'avènement des premières marques de distributeur « B to B ».

Une première étude (Recherche-action n°1, 1997), menée par téléphone auprès de soixante responsables marketing et commerciaux d'entreprises de production et de distribution a permis de vérifier que celles-ci se rencontrent essentiellement dans les secteurs du bâtiment (Les Exclusifs de Point P, Pinault, Rexel...), de l'électronique (Tekelek), de la restauration collective (Prodiest, Sodexo...), de l'emballage (Manutan, Cenpac, Raja...), de la bureautique (Office Depot, Metro...). Une deuxième étude (Recherche-action n° 2, 1997) a été réalisée auprès d'un échantillon de trente-cinq managers, responsables marketing d'entreprises leaders ou responsables des principaux distributeurs professionnels, ceci dans le contexte européen. Celle-ci a montré que les objectifs sont similaires à ceux des marques de distribution en grande consommation :

- améliorer encore le rapport de forces avec les fournisseurs : en occultant leur identité, il pourrait s'agir avant tout de les rendre interchangeables, tout au moins dans le cas des consommables (Low et Blois, 2002).
- accroître la visibilité et la notoriété de la marque distributeur, voire de l'enseigne lorsqu'il s'agit de la même signature. Il y a deux cas, selon que la marque choisie par le distributeur correspond à l'appellation de l'enseigne ou qu'elle fait l'objet d'une création dédiée (marque autonome).

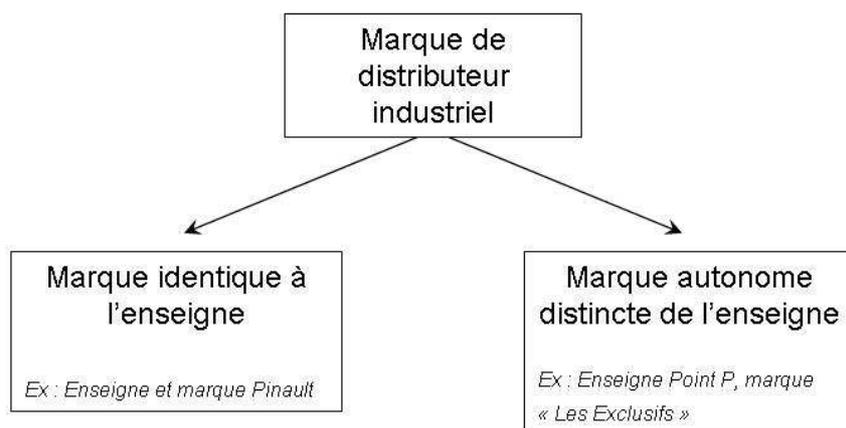


Figure 12- La marque distributeur industriel : identique ou différente de la marque-enseigne (Malaval et Bénaroya, 1998)

L'analyse thématique des entretiens a mis en évidence qu'un produit ou un équipement industriel vendu par l'intermédiaire d'un distributeur peut être « marqué » de quatre façons.

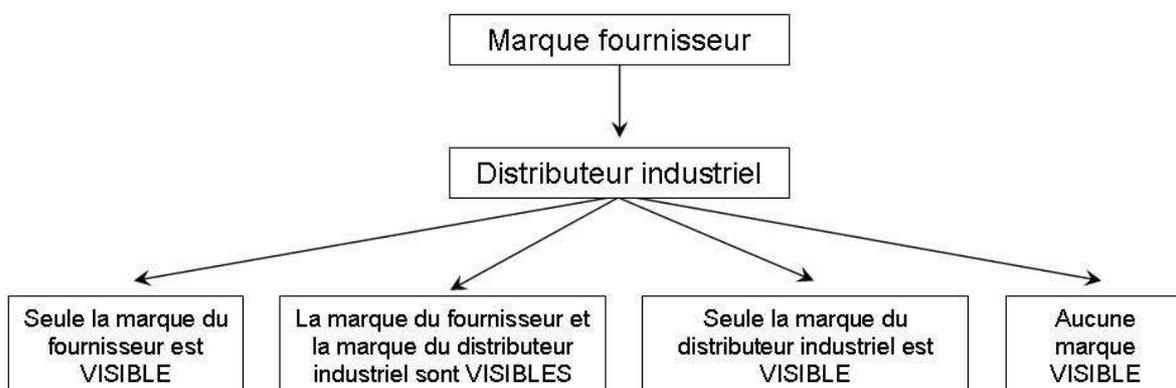


Figure 13- Distributeur industriel et fournisseur : les différentes politiques de signature (Malaval et Bénaroya, 1998)

C'est actuellement le second scénario qui se développe le plus, avec la juxtaposition des deux signatures du fabricant et du distributeur. Il s'agit ainsi, par cette sorte de co-branding vertical de pouvoir utiliser la double caution : celle du fabricant en termes de qualité et d'expertise, celle du distributeur en termes de service. C'est en effet le positionnement de plus en plus choisi par les distributeurs professionnels de se présenter en pourvoyeur de services, qu'il

s'agisse de l'aide à la conception, à l'organisation, à la logistique en temps réel et sur le lieu même du chantier, ou de la récupération des déchets. Par cette opportunité de pouvoir utiliser la technique du co-branding (Bengtsson et Servais, 2005), la marque de distributeur industriel se rapproche donc des marques de biens incorporables (Malaval et Bénaroya, 1998)

#### **2.4. Proposition de typologie des marques industrielles**

Le faible nombre de recherches portant sur la marque en B to B a contribué au choix du sujet de la thèse réalisée sur la performance de la marque industrielle perçue par les responsables achat et marketing. C'est au cours de cette recherche (Malaval, 1998a) que les travaux ont permis de proposer une classification construite à partir des attentes et des risques définis par les responsables interrogés. Les trente marques étudiées faisaient partie de quatre secteurs d'activité, dont deux, équipement du bâtiment et équipement automobile relèvent des biens durables ou semi-durables, tandis que les deux autres, textile-habillement et emballage pour liquides alimentaires aboutissent en fin de filière à des produits de consommation courante. La méthode employée a permis de mettre en évidence quatre catégories de marques selon leur perception par les responsables achat et marketing :

- les partenaires les plus performants sur les plans technique et commercial, mais à risque élevé de trop grande influence,
- les partenaires essentiellement « commerciaux », mais à risque assez élevé d'influence,
- les partenaires essentiellement « techniques », et à risque peu élevé,
- les partenaires moins performants et à faible risque.

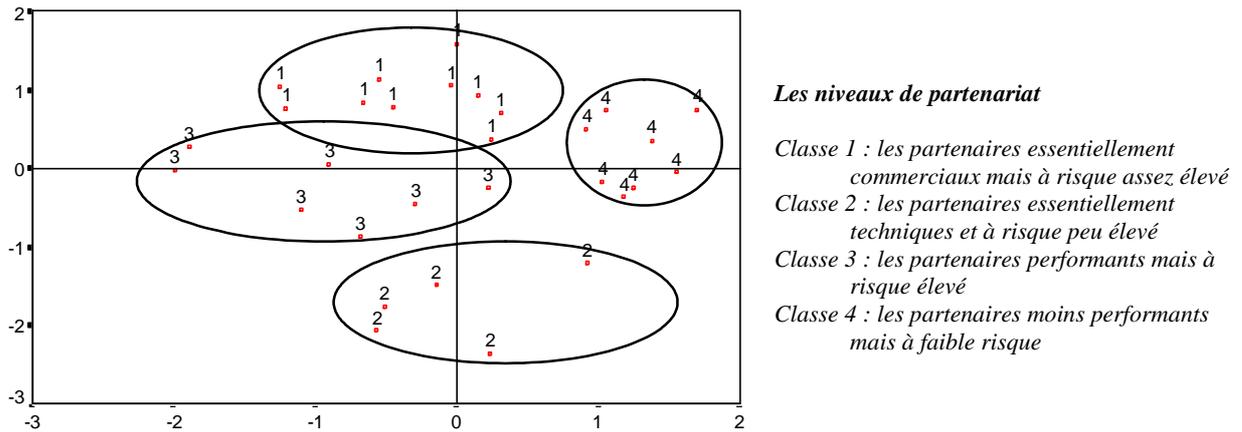


Figure 14- Visualisation des classes sur le graphique de l'ACP (Malaval, 1998a)

Le plus intéressant, phénomène observé sur les quatre secteurs étudiés, est qu'une forte performance perçue sur la facilitation technique nécessite le besoin de compenser un risque perçu supérieur de dépendance. (Malaval, 1998a). Ce que la marque fournisseur gagne en communiquant beaucoup et en accroissant sa notoriété et sa visibilité, elle le perd partiellement en inquiétant l'entreprise cliente avec le nouveau rapport de force perçu. La forte performance sur le plan technique devra donc être accompagnée d'efforts tendant à gommer le risque perçu de dépendance, par exemple en proposant des actions de formation pour permettre au client industriel de s'appropriier le savoir-faire technique. De même, une forte performance perçue sur la facilitation commerciale nécessite le besoin de compenser un risque perçu supérieur de trop grande influence sur les prescripteurs et un risque de prix excessif. Il s'agira par exemple pour la marque fournisseur de transmettre des données utiles sur le plan commercial, de l'assistance technique, en termes de design pour les responsables R&D. Il est également possible de proposer une exclusivité temporaire sur une option en phase avec une réelle attente des clients pour les responsables marketing, une aide au contrôle-qualité pour les responsables de ce service, mais aussi des informations pertinentes et

instructives aux prescripteurs externes que sont les journalistes professionnels, les cabinets d'ingénierie et les architectes (Malaval, 1999b).

La pertinence d'une politique de marque dans un contexte professionnel est aujourd'hui reconnue. Son utilité a été démontrée, que ce soit pour améliorer le taux de réachat ou pour renforcer la fidélisation à long terme (van Riel et al., 2005).

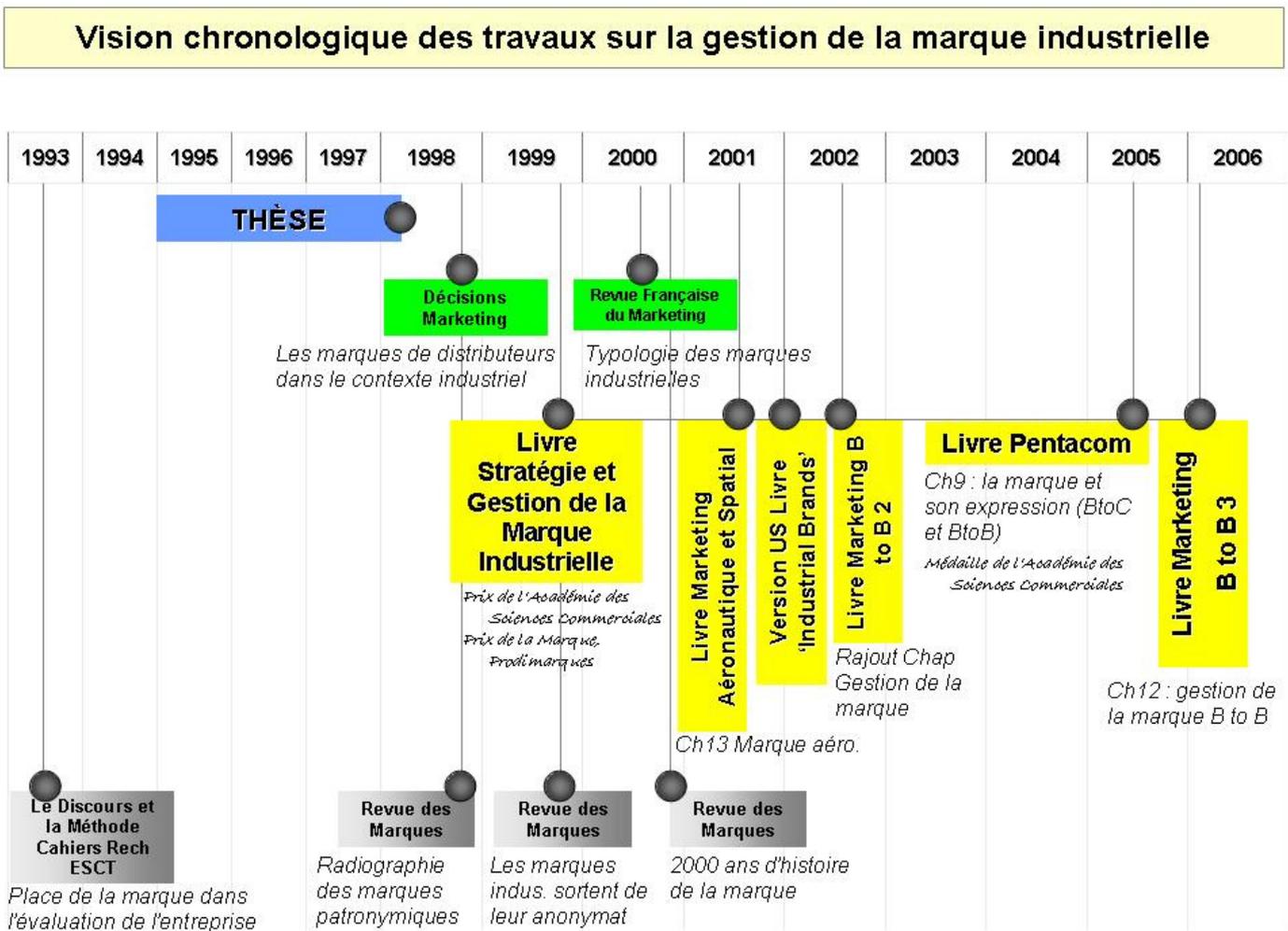


Figure 15- Vision chronologique des travaux sur la gestion de la marque industrielle

### **3. La communication d'entreprise dans un contexte Business-to-Business**

Face à la structure qui souhaite acheter, les différents fournisseurs doivent élaborer leur offre et la mettre en valeur auprès des principaux interlocuteurs. La première raison d'être de la communication réside bien sûr dans la nécessaire information à transmettre aux clients potentiels afin que ceux-ci puissent connaître l'existence des produits et services concernés et passer ainsi une première commande. Mais il s'agit également de contribuer à la fidélisation de ce client en confortant l'image de l'entreprise, de ses marques et de ses produits grâce au choix d'axes pertinents de communication en phase avec les cibles visées (Malaval, 1998a). La fidélisation est élevée dans le contexte inter-organisations avec une durée moyenne de onze ans pour la relation fournisseur-client (Turnbull et Valla, 1986). L'importance de l'expérience est telle que l'utilisation de témoignages d'utilisateurs, déjà acquis au fournisseur, nourrira pour une large part ces actions de communication (Bennett et *al.*, 2005).

#### **3.1. La stratégie de communication B to B, focalisée sur le centre d'achat ou étendue au « client » final**

Longtemps la communication des entreprises œuvrant dans le domaine professionnel s'est contentée de cibler les membres du centre d'achat des principales entreprises clientes. Ce choix, somme toute logique, s'est d'abord porté sur le service des acheteurs, puis sur les principaux membres du centre d'achat, des principaux directeurs de l'entreprise aux utilisateurs du produit/service. Les entreprises, qui font le choix de focaliser leur communication sur les membres du centre d'achat, réalisent ainsi une économie qui leur permet de pratiquer des politiques de prix plus agressifs par rapport à celles qui font le choix inverse (Malaval, 1998b). Puis, les actions de communication ont progressivement été étendues au client final afin de pouvoir utiliser son opinion comme un levier d'influence sur la cible directe (Recherche-action n° 3, 1998). Cependant, la diversité des cas rencontrés dans le contexte B to B rend nécessaire

une clarification. Dans quels cas y-a-t-il lieu de dépasser la cible directe que constituent les interlocuteurs professionnels que sont les membres du centre d'achat de l'organisation cliente ?

Trois cas principaux peuvent se présenter (Malaval, 1998b) :

- « B to B to C » destiné à un client final externe (ingrédient du type membrane Gore-Tex ou petit équipement du type pièces détachées et essuie-glaces Valeo ou logiciels Microsoft)
- « B to B to E » destiné à l'employé des organisations clientes (équipements de protection individuelle, restauration sociale...)
- « B to A to C » destiné au « citoyen-usager-électeur » des collectivités locales (gros équipements de transport métro, TGV, avions ; fournisseurs de BTP Vinci, Bouygues ; griffe de l'architecte designer du musée, du Cancéropôle...)

Ces trois cas présentent le point commun de l'existence d'un client final, payeur direct ou indirect, pour la prestation utilisée mais toujours en aval du client business. Il est alors possible de communiquer au client final, c'est-à-dire « au client du client », pour élaborer une communication élargie. L'objectif est de créer une demande dérivée en obtenant que le « client du client » serve de prescripteur pour le fournisseur auprès du client direct, c'est-à-dire le client industriel, l'employeur ou la collectivité locale. C'est ainsi que pour ces trois cibles, une politique de marque pourra être développée avec pertinence.

En regroupant les trois cas sous l'appellation « client final », il est possible de distinguer les deux principaux types de cibles :

- le centre d'achat seul en repérant les acteurs principaux qu'il s'agisse de responsables Production, Marketing ou Financier, de prescripteurs comme les responsables Ingénierie, Méthode, R&D, ou des utilisateurs à commencer par les conducteurs d'engins de gros œuvre tels que Manitou, Caterpillar, les pilotes de machines-outils de type Tetra Pak, d'avions ou d'hélicoptères (Malaval, 2001b).
- le centre d'achat élargi au client final que ce dernier soit :

- le particulier, utilisateur de l'ingrédient Lycra, Teflon, Gore-Tex ou de l'emballage Saint-Gobain, Tetra Pak,
- l'employé des organisations clientes, utilisateur des équipements bureautiques de type Xerox ou IBM, du conseil fourni du type de PWC, CapGemini, des équipements de protection ou des services de restauration,
- le citoyen, riverain du chantier qui verra les équipements utilisés ou usager de l'équipement de transport (tramway, bus, train...).

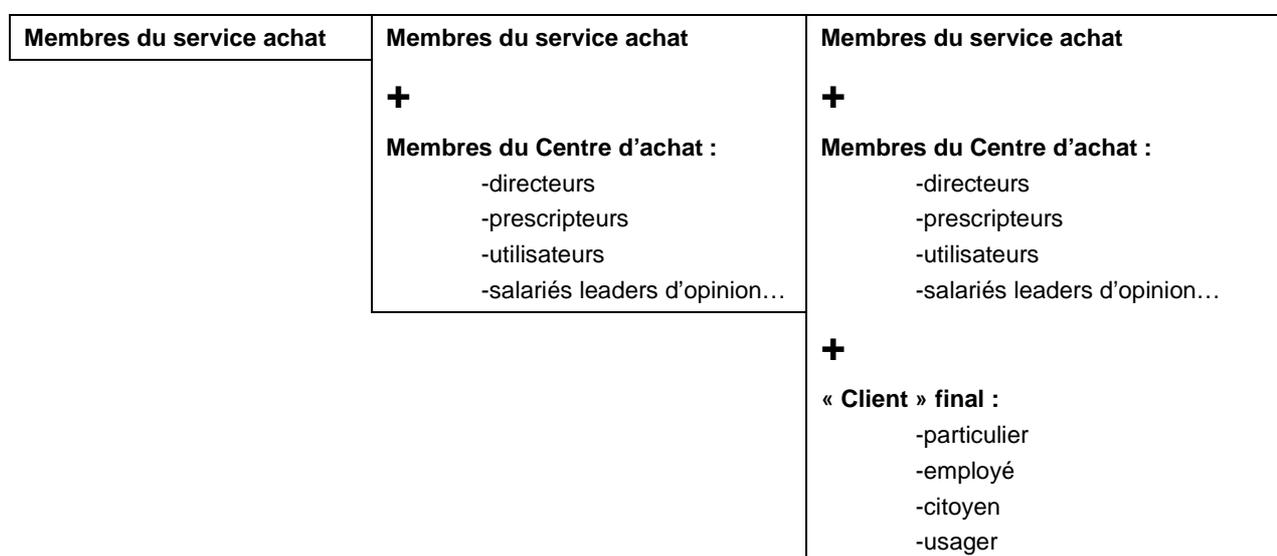


Figure 16- Les différentes cibles des stratégies de communication B to B

Par ailleurs, au-delà de la conception « transactionnelle » du marketing, les développements de la théorisation du marketing d'affaires ont permis de mettre en avant l'importance de la relation entre l'entreprise fournisseur et la structure cliente (Skaates et *al.*, 2002).

Lorsque l'entreprise fournisseur a tout mis en œuvre pour gagner une affaire, qu'il s'agisse d'une mission de conseil ou de la construction d'un nouveau bâtiment, la relation ne s'arrête pas là, si le marché a été perdu ni même après la livraison lorsque celui-ci a été gagné. En effet, la structure cliente continue d'exister dans les deux cas, vraisemblablement avec d'autres opportunités d'affaires à venir. C'est pourquoi, il est nécessaire de bien distinguer la

communication relationnelle à court terme qui est indispensable au niveau de l'affaire en cours et celle à long terme au niveau de l'organisation cliente (Cova et al, 1992 ; Malaval, 2001b p.87). Le cas particulier des marchés publics permet d'illustrer la pérennité des collectivités locales: leur statut peut certes évoluer, ainsi que les procédures d'achat mais, sauf catastrophe, la commune, la région ou le pays demeurent un marché potentiel d'affaires pour les années à venir. De façon plus générale, la valeur perçue de la structure cliente par le fournisseur permet aux entreprises d'élaborer leur politique de communication dans une perspective à long terme (Lapierre, 2000).

L'objectif de l'étude que nous avons menée (Recherche-action n° 3, 1998) est d'identifier les circonstances dans lesquelles une entreprise fournisseur a intérêt à élargir sa cible de communication en ajoutant aux entreprises clientes le consommateur final (cible de cette entreprise cliente). La conséquence en matière de dépenses de communication est évidente, mais l'hypothèse à valider est que cet investissement est rentable à long terme.

La méthodologie de l'étude menée comporte alors deux phases :

Tout d'abord des études de cas ont été réalisées sur les marques d'incorporables : Intel, Lycra, Gore-Tex et TetraPak. Ensuite une étude qualitative exploratoire a été menée auprès d'un échantillon de quinze experts appartenant aux services marketing de grandes entreprises de biens incorporables et de biens d'équipement comme Valeo et Airbus.

Deux principaux résultats ont émergé de ces études :

- identification d'un frein important lié au montant très élevé du budget de communication nécessaire pour atteindre un public aussi large que les possesseurs de véhicules automobiles par exemple.
- Un risque de dégradation des relations avec le client direct. En effet, celui-ci peut percevoir comme une ingérence de son fournisseur le fait de s'adresser en direct au

client de son client. La compagnie aérienne par exemple risque de ne pas voir d'un œil favorable le fait qu'Airbus propose des options de confort, d'aménagement de la cabine qu'elle-même n'a pas choisies.

### **3.2. La complémentarité entre les relations interindividuelles et la communication par les médias**

Dans les deux stratégies, cible limitée au centre d'achat seul ou élargie au client final, les acteurs principaux repérés du centre d'achat doivent être privilégiés grâce aux relations interindividuelles développées par les membres de l'équipe de vente du fournisseur, dans le contexte de l'achat complexe. Puis ces actions seront relayées par des opérations plus classiques de communication en utilisant les médias appropriés (Malaval, 1998b, p.78 ; Grönroos, 2004).

Dans un premier temps, le responsable de production, par exemple, a été approché par l'ingénieur d'affaires qui lui a montré en quoi la fourniture proposée vise à améliorer les performances en termes de productivité, de respect de la qualité, tout en s'adaptant aux équipements actuels.

De même, le responsable marketing a été approché en lui remettant une étude de marché pertinente et focalisée sur un marché spécifique. L'intérêt pour le client final est démontré en termes d'avantages recherchés. Dans certains cas, des communications cofinancées (co-advertising) voire de co-branding peuvent être proposées.

À chaque interlocuteur il s'agit de faire preuve de capacité d'adaptation (Brennan et Turnbull, 1999), en se mettant à la place du responsable ciblé (pour comprendre ses craintes, ses attentes, ses motivations) et en utilisant le plus possible son langage et ses modes de calcul de performances. Le développement de ces relations individuelles, de qualité, doit se faire sur le long terme. L'idée est que les prescripteurs et utilisateurs ciblés

deviennent progressivement, par intéressement, les véritables promoteurs de la proposition du fournisseur (Malaval, 1996 ; de Lurdes Veludo et *al.*, 2006). Le mode de transmission des informations varie de fait en fonction de la culture et de l'éloignement des interlocuteurs ciblés (Rosenbloom et Larsen, 2003).

Mais lorsque c'est matériellement possible, les contacts individuels sont basés sur un apport de données techniques, transmises en face-à-face dans un registre cartésien, à l'aide de rapports d'études. Progressivement, les entretiens réalisés dans les bureaux des interlocuteurs de la structure cliente doivent être confortés par des discussions plus ouvertes, au cours des repas, ponctuant les pauses lors d'invitations de type « portes ouvertes », pendant les principaux salons et événements organisés de la profession et lors de visites organisées chez un client référent, avec l'accord de ce dernier (Malaval, 2001b).

Nous avons alors mené une étude (Recherche-action n° 6, 2002), dans le but de comprendre dans quelle mesure les actions de communication utilisant les médias BtoB sont complémentaires ou au contraire se substituent aux dépenses liées aux relations interindividuelles.

La méthodologie est basée sur l'analyse comparée des médiaplannings d'entreprises fournisseurs et sur les entretiens non-directifs avec leurs directeurs marketing ou commerciaux. L'échantillon retenu a été de vingt entreprises, cinq de chacun des quatre secteurs de l'équipement automobile, de l'équipement aéronautique, de l'équipement du bâtiment et de l'équipement agro-alimentaire. Si la thèse s'était limitée aux biens incorporables, cette étude a permis de prendre en considération les biens d'équipement intermédiaires (portes, fenêtres pour le bâtiment,...) et les biens d'équipement lourds (avions, hélicoptères, grands projets immobiliers...).

Trois Principaux résultats peuvent être dégagés :

- Les entretiens avec les directeurs marketing/commerciaux ont permis de conclure que les actions de type publicitaire ne peuvent se substituer aux actions de communication interindividuelles. Elles les renforcent, mais il reste indispensable de maintenir les liens directs entre les membres de l'équipe de vente, de profil technique comme de profil commercial, et les membres du centre d'achat. L'effort commercial ne peut donc pas être allégé.

- Le classement des médias BtoB avec les salons, la presse professionnelle et le marketing direct, dans cet ordre du point de vue des montants budgétaires. L'ordre est exactement inversé si on effectue le classement en fonction du nombre de contacts réels avec les membres de la cible visée. Une explication peut en être donnée par l'importance de l'impact, c'est-à-dire la qualité des contacts obtenus, en particulier pendant les salons, ce qui justifie leur utilisation en dépit de leur coût très élevé.

-Les médias grand public ne sont utilisés que de façon marginale, ce qui reste logique, soit lorsqu'il s'agit de biens incorporables de type BtoBtoC, soit lorsque la cible interne des salariés est également visée par le plan de communication. Cette étude permet ainsi de conforter la nécessaire complémentarité entre les relations interindividuelles et les communications utilisant les médias.

Pour améliorer la légitimité des actions entreprises, il est donc généralement souhaitable de s'appuyer sur un plan communication utilisant les principaux médias professionnels que sont les salons (Ling-Yee, 2006), la presse professionnelle, le marketing direct et l'internet (Andersen, 2005). Pendant un salon, l'entreprise exposante reçoit généralement un grand nombre de visiteurs qui appartiennent à des structures « clients actuels », « clients potentiels » et « non-clients ». Mais tous doivent être traités avec attention, car même ceux de la troisième catégorie peuvent jouer à l'avenir un rôle positif de prescripteur (Godar et O'Connor, 2001). L'efficacité d'un tel plan dépend en premier lieu de la cohérence du mix

communication et donc de la politique de marque, lorsque celle-ci existe. C'est ainsi que l'utilisation des logotypes, *baselines* et slogans de campagne, doivent se retrouver harmonieusement sur les invitations remises aux interlocuteurs ciblés, dans les insertions du ou des principaux titres de la presse professionnelle et dans l'agencement du salon choisi en respectant les recommandations de la charte graphique.

Les communautés virtuelles se sont surtout développées dans le secteur des produits et services de grande consommation. Leur apparition récente dans le contexte professionnel permet de mieux utiliser le potentiel de prescription de clients satisfaits, comme c'est le cas dans l'électronique de défense appliquée à l'aéronautique (Andersen et Sorensen, 1999).

De façon générale, ce plan de communication professionnelle suffit pour compléter la communication interindividuelle. Il est cependant possible de rajouter un troisième volet de communication « grand public ». L'objectif est alors d'accroître la légitimité de l'entreprise fournisseur auprès des clients finaux utilisateurs de la marque ingrédient ou des employés des organisations clientes, ou des citoyens/usagers/riverains des collectivités locales (Malaval, 1998b, p.67 ; Lichtenthal et *al.*, 2005). Ce plan de communication grand public n'a pas seulement pour effet d'accroître la notoriété de l'entreprise fournisseur. Il s'agit surtout de la rendre plus familière auprès de ce « client final » pour s'en servir ensuite auprès des clients professionnels. C'est pourquoi les médias de masse sont souvent complétés par des opérations de mécénat, de sponsoring et d'événementiel. Ces actions de communication externe ont également une portée interne, avec l'objectif de mieux mobiliser les salariés de l'entreprise autour des succès et des projets mis en avant.

### **3.3. Une communication avec des composantes rationnelles et non-rationnelles**

Cette dualité s'applique tout d'abord au niveau de la communication interindividuelle. Les composantes rationnelles sont certes indispensables : l'interlocuteur est un professionnel

dont la tâche consiste justement à présélectionner, choisir, utiliser ou cautionner la prestation de tel fournisseur. Les composantes techniques de l'offre proposée sont donc prédominantes sur toutes les autres, elles doivent correspondre aux spécificités techniques, administratives, financières du cahier des charges (Cova et *al.*, 1992 ; Malaval, 1998a). Ce point est tellement central que lors d'une première approche entre l'entreprise fournisseur et l'entreprise cliente, il est nécessaire d'inverser les recommandations de l'analyse transactionnelle. Selon celle-ci en effet, il est tout d'abord souhaitable d'installer un « climat » favorable, en créant une « bulle » avec l'interlocuteur ciblé. Une fois que cette étape est réalisée, il est alors possible de se parler sur le plan rationnel, pour évoquer les avantages concurrentiels en termes de productivité, compatibilité technique, plus grande facilité de mise en œuvre, amélioration des conditions de travail... En première approche d'un grand compte, cette logique ne sera appliquée que lorsque l'historique de la relation fournisseur-client le permettra (Malaval, 1996 ; Andersen, 2001).

Cependant, les interlocuteurs rencontrés dans un contexte professionnel n'en sont pas moins des femmes et des hommes avec leur propre personnalité. Le fait de développer des liens autour de valeurs et sur des sujets parfois éloignés du contexte professionnel ne peut que consolider la relation en la déliant du contexte de la seule transaction (Stafford et Stafford, 2003). Il n'est généralement pas souhaitable d'aborder des sujets personnels dans le bureau même de l'interlocuteur à moins que ce dernier n'en soit à l'origine. En revanche, il sera possible d'utiliser les éléments de la vie comme la visite en commun organisée chez un client de référence, l'accompagnement pendant un salon professionnel et bien sûr pendant la visite personnalisée d'un site ciblé comme le siège de la R&D de l'entreprise fournisseur (Mandjak, 1999). Les repas partagés au cours de ces journées se prêtent alors à des échanges informels au cours desquels le hasard de l'actualité politique, sportive, culturelle,

économique permet de valider les principaux centres d'intérêt des interlocuteurs (Malaval, 2001b).

Une nouvelle étude a été menée (Recherche-action n° 8, 2004) pour vérifier si les composantes dites non-rationnelles d'un plan de communication ont un rôle à jouer, et si oui lequel, lorsque la quasi-totalité des interlocuteurs chez le client sont ingénieurs ou d'origine technique et ceci dans un environnement multiculturel.

L'hypothèse principale est que le contenu non-rationnel d'une action de communication BtoB n'est pas inutile et permet au contraire la création d'un climat favorable au développement de l'intimité-client.

Grâce à l'accord des deux sociétés Airbus et Alcatel-Space, une étude qualitative a pu être menée, en interrogeant pour chacune trente interlocuteurs du côté des entreprises clientes pour évaluer leur perception des ingénieurs d'affaires du fournisseur. L'échantillon a été composé de soixante responsables provenant des services achats, mais aussi de l'exploitation des équipements acquis, ainsi que de la maintenance, afin de garantir la représentativité des personnes interrogées.

Outre la confirmation très nette de l'hypothèse de départ, deux principaux résultats méritent d'être soulignés :

- La nécessité d'aborder progressivement les aspects qui ne sont pas directement liés aux produits et à leurs performances. C'est ainsi que les composantes non-rationnelles ne peuvent pas être utilisées lors de la création d'une relation d'affaires, mais lorsque celle-ci a déjà été initiée. Puis l'intérêt a été vérifié de recruter des individus les plus proches possibles du profil de leurs cibles, qu'il s'agisse de leur type de formation, de leur origine ethnique ou de leur religion.

- La très grande variabilité entre les différentes cultures a pu être confirmée, avec les extrêmes que représentent les Nord-américains et leur aversion du « non-professionnel » d'une part, et les Asiatiques, Chinois en particulier, avec lesquels il semble y avoir très peu de limites.

On distingue généralement les thèmes liés au travail tels que la formation initiale, le parcours poursuivi, les employeurs et les responsabilités précédentes de l'individu, ce qui permet de mieux choisir les arguments à utiliser pour le convaincre, et les thèmes liés aux loisirs sportifs et culturels (Malaval et Bénaroya, 2006 p.32).

Le niveau de confiance de la part de l'employeur et les différents types d'influence, voire de pression qu'il peut subir de la part des principaux fournisseurs sont plus difficiles à obtenir mais généralement plus faciles à exploiter. Par ailleurs, il est recommandé de connaître les vraies motivations d'un interlocuteur, y compris sur le plan privé : par exemple si celui-ci est très ambitieux et plutôt optimiste au regard de son passé récent, il sera possible de lui proposer de la « sur-performance » avec des options d'équipement adéquates pour faire mieux que les performances précédentes. En revanche, si l'interlocuteur a envie de se poser un peu suite à plusieurs mutations, il conviendra plutôt de lui proposer de la sécurité avec des options permettant surtout de diminuer les risques liés à sa décision (Gao et *al.*, 2005). Parmi les thèmes non professionnels, il n'y a pas de tabous *a priori*. Il est cependant nécessaire de repérer les personnes réticentes à la création d'un début de relation extra-professionnelle, point variable en fonction de la culture (Schultz et *al.*, 1999), de la sincérité, du degré d'ouverture et de liberté des individus (Gomez Arias et Bello Acebron, 2001).

De façon générale, le futur lien sera d'autant plus fort que le sujet est sensible. Les liens religieux ou philosophiques sont généralement plus forts que ceux liés autour d'un événement culturel, eux-mêmes moins fragiles que ceux créés lors d'un match de football ou d'une compétition de golf (Malaval et Décaudin, 2005, p.437). Par ailleurs le pays

d'origine de l'entreprise fournisseur exerce également une influence sur la perception du niveau de qualité des produits et services proposés, indépendamment de leur niveau réel de performance (Quester et *al.*, 2000 ; Van Ittersum et *al.*, 2003).

Le recours aux deux dimensions rationnelle et non-rationnelle se pratique également au niveau de la communication par les médias (Malaval, 1998b,p.67). La première non-rationalité d'un plan média dans un contexte business to business tient à sa puissance. Etant donné que la cible réelle, c'est-à-dire les membres du centre d'achat, connaissent déjà l'entreprise fournisseur, le fait de multiplier le taux de répétition relève davantage de la volonté de se présenter comme fournisseur de référence (Ulaga et Eggert, 2006) que du seul objectif de notoriété.

Les autres facteurs de non-rationalité relèvent du contenu des messages lorsque sont mis en avant des critères tels que l'origine géographique de l'entreprise (Quester et *al.*, 2000), la nationalité du dirigeant, les engagements sociétaux tels que la création d'une fondation, la construction d'une usine plus économe en eau et en énergie, un siège social équipé de prestations destinées aux enfants des salariés (crèches...). Mais il peut s'agir de façon plus pragmatique d'une identité visuelle décalée, utilisant une charte graphique originale, par exemple de couleurs vives se détachant des codes habituels (Malaval, 1998b, p.258).

En conclusion, les études montrent que les très grandes entreprises, en tant que clientes, préfèrent développer des partenariats avec des entreprises fournisseurs partageant un niveau similaire de technologie et de performance économique (Wilkinson et *al.*, 2005) mais partageant également des valeurs communes.

#### **3.4. Des actions de promotion des ventes ciblant l'interlocuteur sur les plans professionnel et personnel**

Si les nombreux articles de recherche publiés sur la promotion des ventes se situent résolument dans le domaine des produits et services de grande consommation, l'objectif de l'article « La promotion des ventes en marketing business to business », *Décisions Marketing*, n°27, Juillet-Septembre 2002, p 7-18, est de proposer une synthèse sur les pratiques promotionnelles des entreprises du secteur B to B et d'analyser leurs principaux buts recherchés.

L'hypothèse de cette recherche est que les différentes techniques utilisées en BtoC s'adaptent au contexte BtoB, mais que leurs pratiques restent peu divulguées par les entreprises fournisseurs et donc peu connues, principalement en raison de l'ambiguïté du bénéficiaire des actions. Il peut s'agir de l'entreprise cliente elle-même, de certains de ses employés ou responsables, ou d'une combinaison des deux.

Pour cette étude (Recherche-action n° 5, 2001), la méthodologie employée repose sur la comparaison des pratiques promotionnelles d'entreprises couvrant les principaux domaines du BtoB. C'est ainsi qu'un échantillon de quarante entités a été sélectionné, après avoir obtenu l'accord de leurs responsables marketing. Pour chacun des quatre domaines suivants, dix entreprises fournisseurs ont participé à l'étude:

- biens incorporables et consommables: Lycra, Dorlastan, St Louis, Sias MPA, Intel, AMD...
- biens d'équipements intermédiaires : Valeo, Siemens VDO, Bosch, Legrand, Schneider, Technal...
- biens d'équipements lourds : Alstom, Airbus, Cogema-Areva, Eurocopter, Vinci, Tetra Pak...
- services professionnels : Eurest, Compass, Sodexho, Elior Avenance, Accenture, Spot Image...

Des entretiens qualitatifs avec les responsables des services marketing de ces entreprises ont permis de valider l'utilisation de telle ou telle technique promotionnelle dans les différents secteurs et de mesurer quelles sont celles qui sont le mieux utilisées.

Les principaux résultats dégagés sont :

- La pratique des techniques promotionnelles n'est pas homogène selon les différents types d'activité. Les consommables et les biens vendus dans le cadre d'une relation récurrente sont ceux qui se prêtent le plus à l'utilisation des principales techniques. A l'inverse, c'est dans le secteur des équipements lourds que ces techniques interviennent peu, remplacées par le lobbying et les relations publiques.
- Les techniques les plus utilisées, selon qu'il s'agit de pénétrer un nouveau marché, de fidéliser les clients, ou d'apporter une modification nécessaire à l'image de l'entreprise.
- Des degrés très divers de discrétion s'observent en fonction des secteurs et des cibles choisies et selon qu'il s'agit des cibles directes (décideurs, acheteurs) ou indirectes, prescripteurs, filters, utilisateurs internes, voire client du client.
- Un début de typologie en fonction de la cible visée : entreprise cliente elle-même, certains de ses responsables à titre personnel, ou une combinaison des deux cibles. A partir de là, un cadre éthique a pu être proposé, prenant en compte les montants et la nature même des primes.

La plupart des opérations de promotion en B to B ne ciblent les managers qu'en tant que professionnels (Malaval, 2002 ; Hellman, 2005). Mais il est parfois possible de s'adresser aux deux facettes de la personnalité de chaque individu qui se superposent. À un moment donné, chacun est un professionnel dans une organisation, plus ou moins en phase avec ses propres objectifs et ses propres valeurs. En même temps, chacun demeure un individu seul ou entouré de sa famille, de ses amis, avec les événements heureux et tristes de la vie. C'est ainsi que chacun est amené à prendre des décisions en pensant à la fois à son employeur mais aussi à l'évolution de son CV et de sa propre carrière. C'est ainsi que la fierté d'une mission réussie

par lui peut être encore plus importante pour son avenir tel qu'il se l'imagine plutôt que pour son poste actuel. Les plans de formation proposés par le service marketing d'une entreprise fournisseur sont ainsi amenés à jouer sur la juxtaposition des deux types de motivations. Le meilleur exemple reste certainement celui des formations diplômantes lorsqu'elles sont proposées par l'entreprise fournisseur : outre le gain de compétences obtenu pendant la formation et utile pour la structure employeur, l'individu-employé voit en même temps son CV devenir plus attractif en raison du nouveau diplôme obtenu, en particulier s'il s'agit d'un diplôme reconnu dans l'un des principaux pays industrialisés. Une charte éthique peut être nécessaire pour éviter un glissement vers des actions de corruption, si par exemple, le bénéficiaire de la formation s'avère être le fils de la personne ciblée (Malaval, 2002). Il est nécessaire que l'intérêt individuel de l'interlocuteur ciblé reste convergent avec l'intérêt collectif de la structure cliente pour que la déontologie demeure respectée. Cette distinction est pertinente pour les différents types de techniques promotionnelles utilisées.

<b>Destinataires de l'opération promotionnelle</b>	<b>Entreprise seule</b>	<b>Entreprise + salariés</b>	<b>Salariés seulement</b>
Montant élevé	Prêt de matériel sophistiqué	Plan de formation spécifique	Prise en charge des études du fils d'un Dirigeant, micro-ordinateur
Faible valeur	Échantillons	Petites fournitures de bureau	Calculatrice, champagne

*Figure 17- Une frontière tenue entre promotion et corruption (Malaval, 2002)*

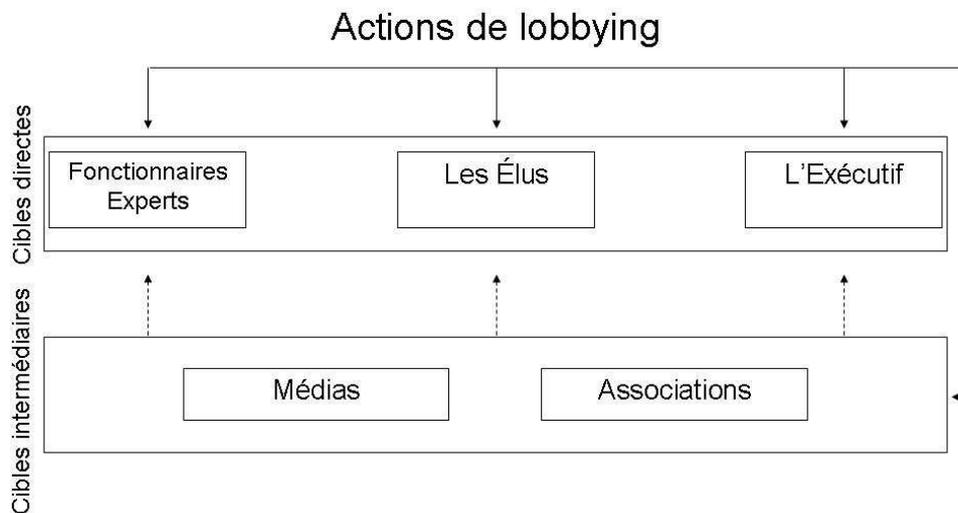
Par ailleurs, le fait de communiquer sur un client précédent autour d'une affaire réussie dans une collectivité locale permet également de favoriser la promotion interne de celui ou de ceux qui ont su encadrer le projet avec succès. Dans ce cas, la communication a bien concerné les deux types de motivation de l'interlocuteur choisi, purement professionnelle et personnelle pour sa propre ambition. Toutes ces opérations s'inscrivent dans une perspective de long

terme, dans le cadre de la gestion de la relation client. Ce choix est pertinent dans la mesure où la valeur du client est évaluée en prenant en compte le potentiel d'achat de la structure cliente tout au long de sa vie présumée. Dans ces conditions, l'intérêt de l'actionnaire est préservé puisque la relation client est considérée elle-même comme un actif (Ryals et Knox, 2006).

### **3.5. L'efficace combinaison de la politique de marque et du lobbying**

Les actions de communication déployées dans le contexte business to business ne ciblent pas seulement les entreprises clientes, les distributeurs, les prescripteurs et les journalistes. Il est en effet possible de s'adresser aussi à ceux qui sont en charge d'établir et de modifier les réglementations et les normes : c'est le rôle du lobbying (Attarça, 2000 ; Malaval, 2001b, p.438). En Europe, le lobbying a été pendant longtemps décrié et donc peu pratiqué en raison des pratiques douteuses utilisées dans le passé. Il se développe aujourd'hui, en particulier à Bruxelles (Mc Laughlin et *al.*, 1993), car sa légitimité est d'autant plus reconnue que l'objet de l'action intentée concerne non seulement l'intérêt particulier de l'entreprise instigatrice, mais également l'intérêt général d'un groupe ou d'une communauté importante de la population. Sont ainsi particulièrement légitimes, les opérations visant à proposer des équipements plus efficaces en matière de sécurité routière, aéronautique ou de l'habitat, des conditions de production plus sûres dans l'agro-alimentaire, etc. De façon générale, les actions de lobbying ont deux types de cibles : directes et intermédiaires (Felli et Merlo, 2006 ; Décaudin et Malaval, à paraître). Parmi les premières, il convient de s'adresser en premier lieu aux experts de l'administration en leur remettant un audit ou un livre blanc décrivant l'état des lieux puis des pistes de préconisation permettant d'améliorer des performances publiques, que ce soit en matière économique, énergétique ou environnementale (Jacomet, 2000). Les élus sont ciblés dans un second temps pour, le cas échéant, appuyer l'approche

des entreprises auprès des responsables de la réglementation, ce qui est particulièrement facilité lorsqu'existe une Commission parlementaire *ad hoc*. Médias et associations civiles peuvent parfois être également ciblés pour mieux sensibiliser les experts.



*Figure 18- Les cinq cibles directes et intermédiaires des actions de lobbying  
(Décaudin et Malaval, 2008)*

A partir de la revue de littérature, la méthodologie que nous avons choisie (Recherche-action n° 9, 2005) a consisté à aller vérifier sur le terrain quelles sont les véritables cibles des actions de lobbying. Quatre sociétés ont donné leur accord pour réaliser des entretiens qualitatifs avec leurs services marketing et/ou communication, à partir desquels leurs stratégies de lobbying ont pu être analysées. Il s'agit de Legrand sur le marché de l'équipement électrique, de Siemens Vdo pour l'équipement automobile, de Colas pour l'équipement routier et d'Airbus Military dans l'aéronautique. Les actions analysées ont concerné un changement de normes anti-incendie dans les maisons de retraite, un changement de normes dans l'équipement automobile, la possibilité de tester un revêtement routier moins bruyant. Quant au dernier, il est assez particulier puisqu'il a consisté à faciliter le lancement du projet d'avion de transport militaire et humanitaire d'Airbus, l'A400 M, en rendant possibles les commandes des états membres de

l'Union Européenne, à l'exception de l'Italie. Ces commandes sont le véritable facteur déclenchant du lancement industriel du projet.

Le principal objectif a été de comprendre le déroulement concret et détaillé d'une action de lobbying, afin de pouvoir en présenter les résultats dans un article de recherche. Il s'agit également de pouvoir repérer les cibles précises qui sont visées par le service marketing des grandes entreprises dans deux cas particuliers, lorsqu'il s'agit de faire modifier un texte réglementaire et lorsqu'il s'agit de faciliter le déclenchement d'une importante commande publique. Un objectif secondaire est de démythifier un ensemble d'outils longtemps décrié dans le contexte français et européen.

Les principaux résultats sont :

- Le fait que dans les quatre cas, la cible principale s'est révélée être celle des hauts fonctionnaires, auxquels les dossiers techniques ont été remis et avec lesquels les échanges de points de vue ont été les plus riches et les plus fructueux.
- La cible des élus a ensuite été approchée, sans qu'il y ait été nécessaire de leur demander d'activer les experts de l'administration. Les journalistes ont été informés, pendant le processus d'influence, mais seulement dans le cas de l'équipement automobile. Les associations n'ont pas été utilisées dans ces quatre cas réels.
- Un dernier résultat est le haut niveau de professionnalisme des intervenants qui appartiennent essentiellement aux entreprises, contrairement aux firmes du secteur grand public qui font souvent appel aux cabinets spécialisés en lobbying. Que l'action se situe au niveau des ministères à Paris ou au niveau de Bruxelles, elle débute chaque fois par la remise d'un rapport d'études, présentant une analyse détaillée de la situation. Il convient de montrer le problème auquel il faut s'attaquer en proposant des pistes d'amélioration, avec les investissements à mettre en œuvre pour pouvoir atteindre les objectifs projetés.

Les actions de lobbying peuvent donc cibler principalement les experts-fonctionnaires, les élus et l'exécutif ou bien y ajouter les médias et les associations civiles (Nioche et Tarondeau, 1998 ; Malaval, 2001b, pp.437-442). Dans les deux cas, la notoriété développée par une marque, son image perçue, sa familiarité permettent de faciliter la sensibilisation de la cible gouvernementale au message proposé, qu'il s'agisse d'un député, d'un ministre ou d'un président. Le fait de défendre une entreprise connue et appréciée (grâce à sa ou ses marques) est plus facilement justifiable pour un élu que s'il s'agit d'une entreprise moins connue du grand public et donc des citoyens qui sont également ses électeurs. Pour les fonctionnaires, l'intérêt et les préoccupations des usagers, qui sont leurs concitoyens, sous-tendent l'acceptation et la volonté de modifier un texte législatif ou réglementaire (Décaudin et Malaval, 2008). L'efficacité de l'action de lobbying sera d'autant plus grande que la marque est connue et visible (Mack, 2005). C'est pourquoi les techniques permises par le développement du sponsoring sont de plus en plus utilisées par les entreprises fournissant aussi des biens d'équipement lourd, non achetables par le client final (qui est pourtant la cible habituelle des actions de sponsoring). La stratégie déployée par Areva illustre bien la complémentarité entre les actions classiques de sponsoring (course autour du monde à la voile) et les actions de lobbying menées auprès des députés, hauts fonctionnaires des ministères et ministres.

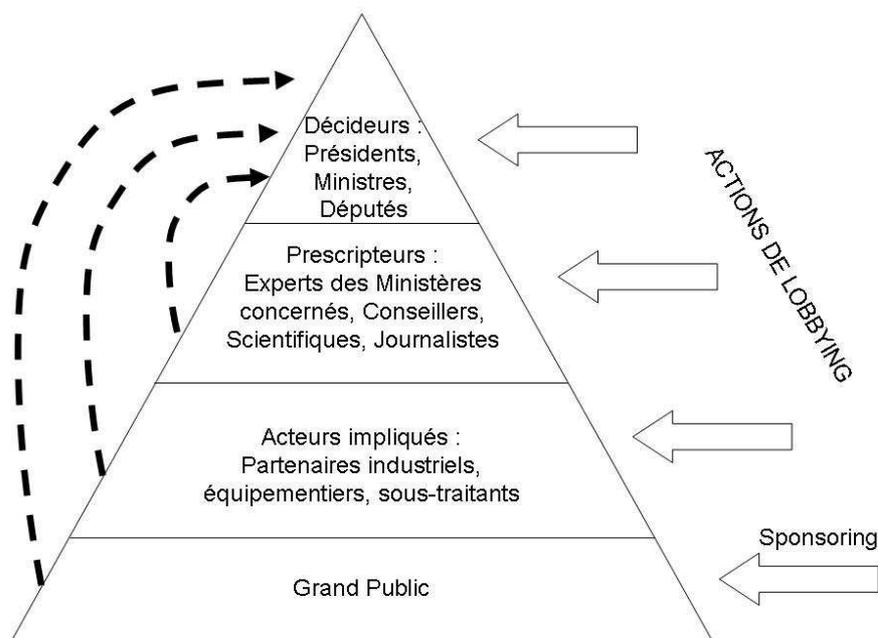
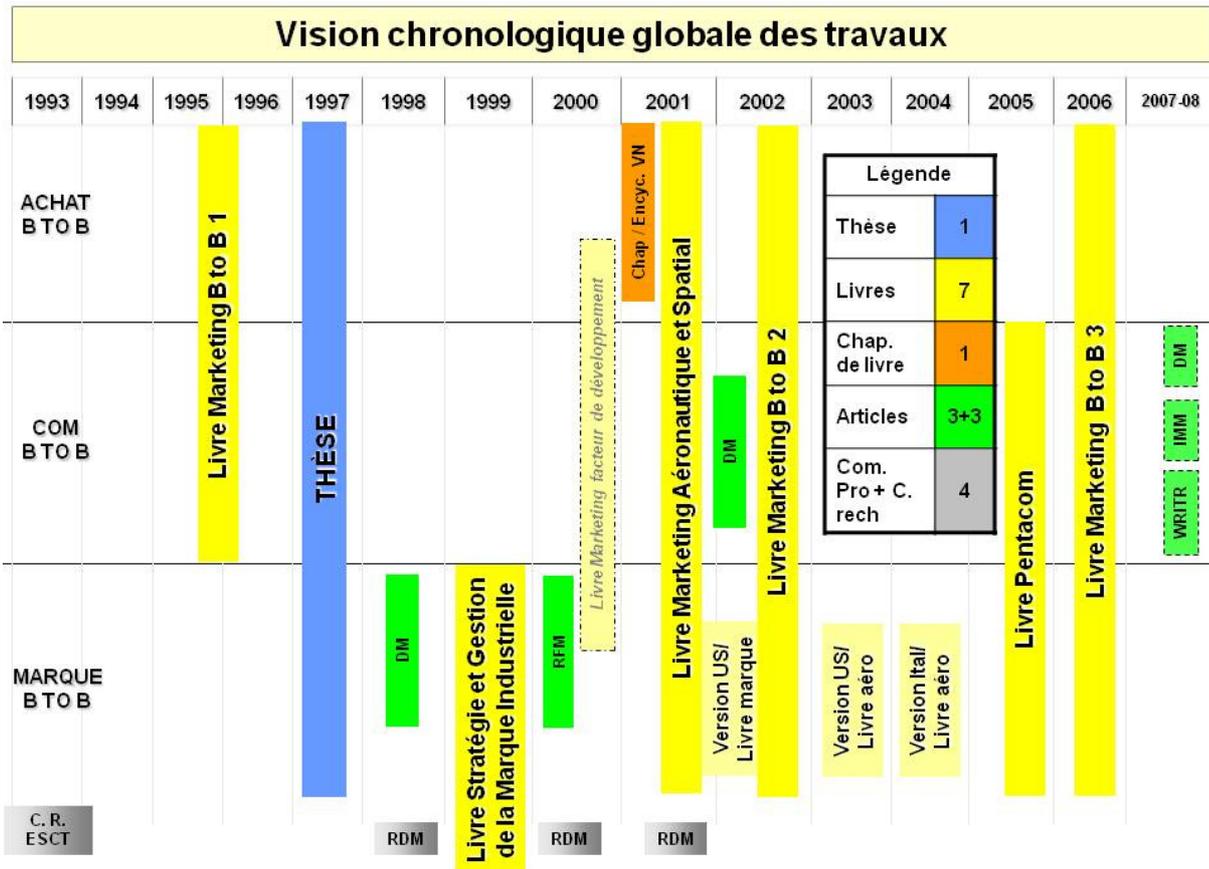


Figure 19- L'utilisation des différents leviers du lobbying et du sponsoring : l'exemple d'Areva (Décaudin et Malaval, 2008)

Au total, le registre de la communication B to B semble beaucoup moins logique qu'il ne pouvait l'apparaître. D'abord parce qu'une forte proportion d'actions font appel à des composantes non rationnelles, ensuite parce que les messages destinés aux interlocuteurs peuvent être adressés à l'individu à titre personnel, tout en touchant le professionnel, cible officielle de l'action. Mais le constat essentiel qui se dégage reste le choix pour l'entreprise fournisseur de « dépasser » sa cible classique qu'est le centre d'achat de ses principaux clients, actifs ou potentiels. La décision lourde de conséquences et peu traitée dans la littérature marketing consiste à s'adresser à un public élargi, qu'il reste interne aux entreprises clientes (leurs salariés), ou externe, c'est-à-dire le grand public.

Par ailleurs la composition du centre d'achat semble être de plus en plus variable, en fonction des paramètres classiques étudiés dans les articles de recherche (scénario et phase de l'achat, son enjeu, les contraintes de temps, le nombre de fournisseurs en présence), mais surtout en raison de la montée en puissance des prescripteurs et utilisateurs, phénomène expliqué par la





*Figure 21- Vision chronologique globale des travaux*

## Conclusion du rapport et voies de recherche

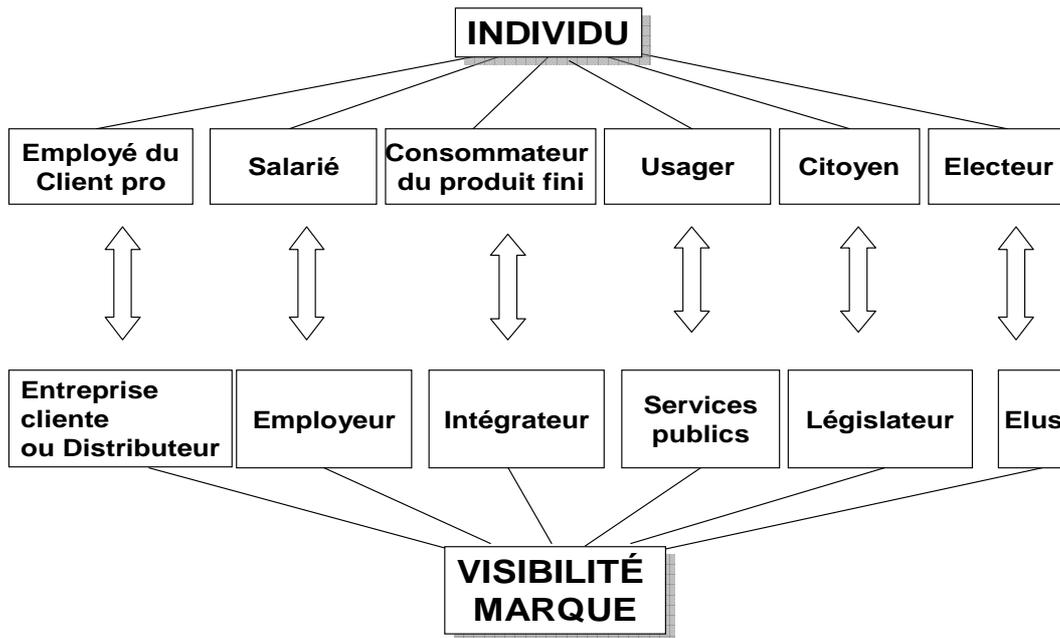
Le développement de la recherche en trois axes: l'achat professionnel, le management de la marque industrielle et la communication dans un contexte B to B a permis de dégager quelques tendances majeures d'évolution.

Tout d'abord, l'achat professionnel voit son intérêt relancé, en tant que sujet de recherche, après une période sans grande innovation. Deux raisons à cela, la mondialisation des échanges et des idées, accompagnée de la libéralisation des politiques économiques de grands pays comme l'Inde et la Chine : il y a tout lieu de croire que les échanges vont encore s'intensifier, se traduisant par un volume croissant d'achats avec des enjeux vitaux pour nos entreprises, grands donneurs d'ordres et l'ensemble de leurs co/sous-traitants. La deuxième raison réside dans le développement des partenariats publics et privés. Celui-ci se traduit par la délégation

de services publics à des entreprises privées et donc par des transactions de plus en plus nombreuses entre les entreprises et les collectivités publiques.

Si les travaux sur le management de la marque dans le secteur de la grande consommation semblent avoir des difficultés à renouveler les principaux axes de réflexion, le management de la marque B to B constitue au contraire un formidable gisement de travaux de recherche. En effet, la marque industrielle a de multiples types de cibles professionnelles à travers lesquelles les individus reçoivent les différents messages. Chaque individu peut être touché de six façons différentes, selon qu'il appartient à la cible indirecte en tant qu'employé du client professionnel, salarié de son employeur, consommateur du produit fini, usager de services publics, citoyen ou électeur :

- « Employé du client professionnel » lorsque la marque cautionne des équipements vendus à l'entreprise cliente ciblée, qu'il s'agisse de matériel ou de services.
- « Salarié » lorsque la marque cautionne des services ou des produits destinés au confort des employés, comme la restauration ou les équipements de protection individuelle. C'est alors en tant qu'employeur que l'entreprise cliente est ciblée.
- « Consommateur du produit fini » lorsque la marque cautionne un ingrédient incorporé dans le produit ou le service final fabriqué par l'intégrateur ciblé.
- « Usager » lorsque la marque cautionne les équipements publics, par exemple de transport, acquis par les collectivités locales ciblées.
- « Citoyen » lorsque la marque déploie une stratégie de lobbying destinée en premier lieu aux experts techniques des administrations qui rédigent les textes de réglementation.
- « Électeur » lorsque la marque s'adresse directement aux élus afin qu'ils appuient les actions auprès des experts, chargés de faire améliorer les textes dans un souci d'intérêt général qui est convergent avec celui de l'entreprise.



*Figure 22- Le besoin d'une marque forte et d'une communication B to B globale pour toucher efficacement la cible finale*

Afin que l'individu touché par un ou plusieurs messages reste ou devienne un « prescripteur » de la marque, il est nécessaire d'éviter toute contradiction entre les différentes actions menées. Elles doivent être cohérentes entre elles, ce qui explique pourquoi il va être de plus en plus nécessaire pour les entreprises, et en particulier celles concernées par un contexte B to B, de développer des politiques de marque globales et pertinentes vis-à-vis de leurs multiples cibles.

Enfin, il a été montré que la communication B to B va de plus en plus sortir du registre classique dans lequel elle était confinée. L'anticipation des relations interindividuelles devient incontournable pour les entreprises qui souhaitent gagner les appels d'offres d'affaires importantes. Au-delà des acheteurs, interlocuteurs classiques, les filtres, les prescripteurs, internes et externes et de plus en plus souvent les utilisateurs doivent être approchés avec des techniques appropriées, extrêmement ciblées, et ceci avec humilité, dans une perspective de

long terme. Le lobbying se révèle indispensable, dans la mesure où la sophistication des technologies et des procédures internationales nécessite une collaboration de plus en plus étroite entre les entreprises et les pouvoirs publics, en charge de l'évolution des réglementations. Le nombre d'interlocuteurs auxquels l'entreprise doit s'adresser sur des territoires de plus en plus larges explique en partie le recours de plus en plus fréquent à une vraie politique de marque.

Le bilan des travaux a ainsi permis de présenter la production d'articles et d'ouvrages d'approfondissement des connaissances sur le marketing B to B. Le développement ci-dessus a essayé de montrer le fil conducteur entre les ouvrages et les articles produits, en les structurant autour des trois thèmes principaux que sont l'achat professionnel, le management de la marque industrielle, et la communication des entreprises dans un contexte B to B.

Les voies de recherche pour les futurs travaux sont nombreuses et méritent d'être priorisées. Il s'agit avant tout d'approfondir les avancées sur les spécificités du management de la marque industrielle et sur l'intérêt d'accroître sa visibilité, notamment auprès des cibles plus récentes que sont les prescripteurs externes, les utilisateurs et le segment élargi des élus et des experts en charge de l'actualisation des réglementations. Par ailleurs, le lobbying se prête à de nouveaux travaux, avec ses implications managériales et ses limites sur le plan éthique. Compte tenu des responsabilités dans le cadre du laboratoire Cermas, les particularités de l'aéronautique et du secteur spatial, caractérisés par un degré encore plus important de mondialisation et par des enjeux financiers et sociaux énormes, seront en priorité approfondies. Ceci permettra de revenir et, nous l'espérons, d'améliorer les connaissances sur le marketing d'affaires qui, parent pauvre des recherches en marketing, n'en représente pas moins un gisement prometteur de recherches innovantes.

L'étude n'en étant qu'à une phase exploratoire pour l'instant, les voies de recherche sont nombreuses et demandent à être hiérarchisées.

De façon plus détaillée, de nombreuses voies de recherche pourront être proposées, à partir des divers thèmes développés :

- Concernant le choix de la stratégie de communication, centrée ou élargie au client final, il sera souhaitable d'approfondir les études de cas en analysant des succès récents enregistrés dans de nouvelles catégories de produits, comme les sièges automobiles de Sparco et de Recaro, qui se retrouvent identifiés dans des véhicules de gamme courante. De plus, il sera intéressant de proposer une comparaison entre deux territoires dans lesquels une même entreprise n'a pas adopté la même stratégie. C'est le cas d'Airbus qui a commencé de communiquer directement au grand public aux États-Unis sur la chaîne CNN, mais pas en Europe, pour voir si un effet est perceptible sur la demande finale.

Par ailleurs, l'équivalent de cette stratégie pourra être analysé dans les services avec les services destinés aux salariés de l'entreprise cliente, comme la restauration sociale, les services destinés à l'entreprise elle-même avec des marques aussi notoires qu'Accenture. Un repas de cantine peut-il être mieux perçu par les salariés lorsqu'il est cautionné par des marques connues ? Un rapport annuel d'activités ou d'audit est-il plus crédible lorsqu'il est signé par un cabinet très connu ?

- Concernant la complémentarité entre les relations interindividuelles et la communication par les médias, deux principales voies de recherche apparaissent. L'utilisation des outils de gestion de la relation client a été encore peu approfondie dans le domaine du BtoB. Il sera donc intéressant d'intégrer cet investissement dans les dépenses marketing des entreprises, alors que jusqu'à présent, il semble relever des unités opérationnelles d'affaires, sans être

globalisé. Son efficacité et ses limites pourront être analysées en comparant des secteurs proches mais différents, comme peuvent l'être l'aéronautique et le spatial, les satellites de communication en particulier. En outre le suivi de l'évolution des dépenses par grand média professionnel et en particulier sur les principaux salons serait intéressant pour mesurer les éventuelles conséquences des investissements croissants sur internet. Il serait ainsi possible de valider la baisse d'influence des salons généralistes comme Batimat Paris au profit de salons plus spécialisés comme Equip'Baie. Par ailleurs le développement des marchés asiatiques, est-européens, et du Golfe Persique pousse les entreprises à économiser sur les salons traditionnels, essentiellement français, allemands et nord-américains.

- Concernant la complémentarité des composantes rationnelles et non-rationnelles, trois principales voies de recherche se présentent. Un essai de classement d'efficacité pourra être proposé des différents types d'événements, dans le but de favoriser une forte intimité avec les clients, selon que l'on se situe dans le domaine sportif ou culturel, et sur des événements de notoriété locale, régionale ou mondiale. Ensuite, il sera intéressant de mieux analyser le contexte chinois. En effet les entreprises occidentales traitent encore le marché des entreprises chinoises comme s'il s'agissait d'un marché homogène, alors que c'est loin d'être le cas. Il y a de fortes différences culturelles entre les trois principales villes et entre l'Est et le Sud du pays. Il sera donc nécessaire de valider l'intérêt de développer du relationnel en prenant en compte les aspects sensibles que sont les croyances philosophiques ou religieuses, ainsi que le fait de sortir d'écoles et d'universités réputées. Enfin, un point non étudié à ce jour et qui sera de plus en plus pertinent concernera la perception des managers d'entreprises occidentales, mais d'origine chinoise, indochinoise, arabe ou africaine par leurs interlocuteurs autochtones. Leur double culture est-elle vraiment toujours perçue favorablement ?

- Concernant le double ciblage, professionnel et à titre individuel, des actions promotionnelles, trois principales voies de recherche s'offrent aux travaux ultérieurs. Il est

souhaitable de confirmer les résultats obtenus par une étude quantitative, utilisant des bases de données chiffrées, ce qui est possible pour les marchés des consommables et des petits équipements. Puis, il sera intéressant de mieux distinguer les techniques utilisées de façon récurrente dans le cadre de l'exploitation commerciale classique, de celles utilisées lors d'événements spécifiques comme les salons. Enfin, il conviendra de valider le respect de l'éthique selon les principaux pays et de proposer des critères pertinents pour garder distinctes les techniques promotionnelles et les pratiques de corruption.

- Concernant la combinaison des politiques de marque et de lobbying, il sera intéressant, après le cadre européen, de mener une étude analogue, sur les mêmes secteurs d'activité aux États-Unis afin d'établir une comparaison et pouvoir constater d'éventuelles différences, comme la prééminence des élus sur les experts de l'administration. Une telle étude ne peut s'imaginer qu'en étant bien immergé dans le contexte nord-américain, ce qui supposera de travailler de façon conjointe avec un chercheur américain. Par ailleurs, il sera intéressant de mener une nouvelle étude sur le secteur des télécommunications, qui est réputé très actif en matière de lobbying. Les demandes de couverture des technologies ADSL, « large bande » des zones rurales par les Conseils Généraux ou Régionaux constituent un exemple intéressant à approfondir, en particulier si l'on parvient à comparer les actions menées par les principaux opérateurs européens. Enfin, une autre voie de recherche prometteuse consistera à essayer de valider l'avantage concurrentiel obtenu par de telles actions, notamment dans le cas de l'adoption de nouvelles normes. Il sera ainsi intéressant de mesurer le délai nécessaire aux principaux concurrents pour se mettre au niveau, c'est-à-dire pour équiper leur offre des nouveaux standards requis par la nouvelle réglementation.

## Références personnelles

### *Thèse*

Malaval, Ph., (1998a), Étude exploratoire de la performance des marques industrielles, perçue par les responsables achats et marketing, Application aux quatre secteurs du Bâtiment, de l'Emballage Liquide Alimentaire, de l'Équipement Automobile et du Textile, *Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion*, Université des Sciences Sociales de Toulouse I, Janvier.

### *Articles à comité de lecture*

- Malaval, Ph. et Bénaroya Ch. (1998), « Les marques de distributeur dans le contexte industriel », *Décisions Marketing* n° 15, Septembre-Octobre.
- Malaval, Ph., (1999a), Typologie des marques industrielles : de l'analyse des attentes des professionnels à l'élaboration d'un positionnement « facilitateur de performances », *Revue Française du Marketing*, n°173/174, 3-4, p 71-85.
- Malaval, Ph., (2002), La promotion des ventes en marketing business to business, *Décisions Marketing*, n°27, Juillet-Septembre, p 7-18.
- Décaudin, J.-M. et Malaval, Ph., (2008), Le lobbying : techniques, intérêts et limites, *Décisions Marketing*, n° 50, Avril-Juin.
- Malaval, Ph., (2008), Lobbying in the Aerospace Sector: The A400M case, *World Review of Intermodal Transportation Research*, en cours de révision.
- Malaval, Ph., et Bénaroya, Ch., (2008), Lobbying in the Business to Business Context, *Industrial Marketing Management*, en cours de révision.

### *Ouvrages*

- Malaval, Ph., (1996), *Marketing Business to Business*, Publi-Union, Paris.
- Malaval, Ph., (1998b), *Stratégie et Gestion de la Marque Industrielle - Produits et Services Business to Business*, Publi-Union, Paris.
- Malaval, Ph., (1999b), *L'Essentiel du Marketing Business to Business*, Publi-Union, Paris.
- Malaval, Ph. et Schadeck, B., (2000), *Marketing facteur de développement*, L'Harmattan, Paris.
- Malaval, Ph., (2001a), *Strategy and Management of Industrial Brands*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Malaval, Ph. et Bénaroya Ch., (2001), *Marketing aéronautique et spatial*, Pearson Education, Paris.
- Malaval, Ph., (2001b), *Marketing Business to Business*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris.
- Malaval, Ph. et Bénaroya Ch., (2003), *Aerospace Marketing Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Malaval, Ph. et Logli, C. (2003), *Marketing Aeronautico, Scenari, tecnica, strategia*, co-écrit Ed. Bur-Rizzoli, Milano.
- Malaval, Ph. et Décaudin, J.-M. (avec la collaboration de Bénaroya, Ch.) (2005), *Pentacom, Communication : théorie et pratique*, Pearson Education, Paris.
- Malaval, Ph. et Bénaroya Ch., (2006), *Marketing Business to Business, du marketing industriel au marketing d'affaires*, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris.

### *Contribution à un ouvrage collectif*

- Malaval, Ph., (2001c), La distribution business to business : spécificités et perspectives, in *Encyclopédie de la Vente et de la Négociation*, Bloch, A. et Macquin, A., Paris, Economica, Février.

### **Revues professionnelles**

Malaval, Ph. et Bénaroya Ch., (1998), Radiographie des marques patronymiques, *La Revue des Marques*, n° 24, Octobre.

Malaval, Ph., (1999c), Les marques industrielles sortent de leur anonymat, *La Revue des Marques*, n° 26.

Malaval, Ph., (1999d), « B to B, l'autre marketing », *Post'Age*, n° 4, Janvier.

Malaval, Ph. et Bénaroya Ch., (2000), 2000 ans d'histoire de la marque, *La Revue des Marques*, n° 29, Janvier.

### **Working Papers**

Malaval, Ph., (1993), La place de la marque dans l'évaluation de l'entreprise, *Le Discours et la Méthode*, n° 5, Centre de Recherche et d'Ingénierie, Groupe ESC Toulouse, pp.161-205.

### **Recherches - actions**

1 – Etude exploratoire sur la présence de marques de distributeur industrielles selon les secteurs d'activité :

- Champ d'application : secteurs de l'équipement du bâtiment, de l'équipement automobile, de l'électronique, de la bureautique, de la restauration industrielle et de l'emballage.

- Echantillon : 60 responsables marketing et commerciaux d'entreprises de production et de distribution.

- Date de réalisation : Février 1997

2 – Analyse qualitative des principales politiques de marque, pratiquées par les distributeurs industriels :

- Champ d'application : secteurs de l'équipement du bâtiment, de la bureautique, de la restauration industrielle et de l'emballage

- Echantillon : 35 responsables du service marketing d'entreprises fournisseurs et de distributeurs industriels.

- Date de réalisation : Avril 1997

3 – Analyse qualitative de l'intérêt, pour les entreprises industrielles, d'élargir la cible de communication jusqu'au client-utilisateur final :

- Champ d'application : produits incorporables et biens d'équipement.

- Echantillon : 15 experts, responsables marketing des entreprises TetraPak, Saint-Gobain, Lycra, Gore-Tex, Shimano, Intel et AMD pour les incorporables et Valéo, Siemens Vdo, Faurecia, Recaro, Manitou, Caterpillar, Airbus et Alstom pour les biens d'équipement.

- Date de réalisation : Avril 1998

4 – Analyse du poids des acteurs du centre d'achat :

- Champ d'application : secteurs automobile et aéronautique

- Echantillon : 45 managers, membres de centres d'achat, aux fonctions bien diversifiées

- Date de réalisation : Octobre 2000

5 – Analyse qualitative des pratiques promotionnelles des entreprises industrielles oeuvrant dans un contexte BtoB :

- Champ d'application : secteurs des produits incorporables, des biens d'équipement intermédiaires, des biens d'équipement lourd et des services professionnels.
- Echantillon : 40 responsables marketing, dont 10 de chacun des quatre secteurs.
- Date de réalisation : Octobre 2001

6 – Analyse de la complémentarité entre l'utilisation des médias professionnels et les relations interindividuelles :

- Champ d'application : les quatre secteurs de l'équipement automobile, de l'équipement aéronautique, de l'équipement du bâtiment et de l'équipement agro-alimentaire.
- Echantillon : 20 experts, responsables marketing, cinq de chaque secteur, avec des entretiens en profondeur, précédés de l'analyse des médiaplannings de leur entreprise.
- Date de réalisation : Mars 2002

7 – Analyse en profondeur des procédures d'achat industriel :

- Champ d'application : Equipement électrique basse tension
- Echantillon : 120 acheteurs d'entreprises clientes de Legrand
- Date de réalisation : Mars 2003

8 – Analyse qualitative de la présence et de l'utilité des composantes rationnelles et non-rationnelles des actions de communication :

- Champ d'application : secteurs de l'aéronautique et du spatial.
- Echantillon : 60 managers aux fonctions diversifiées, des services achat, exploitation et maintenance appartenant à 30 structures clientes d'Airbus et 30 structures clientes d'Alcatel Space.
- Date de réalisation : Avril 2004

9 – Analyse qualitative des pratiques de lobbying des entreprises industrielles :

- Champ d'application : secteurs de l'équipement électrique, de l'équipement automobile, de l'équipement routier et de l'aéronautique.
- Echantillon : quatre experts, responsables marketing ou communication des sociétés Legrand, Siemens Vdo, Colas et Airbus Military.
- Date de réalisation : Avril 2005

## Références bibliographiques du rapport

### Achat B to B

- Brennan, R. et Turnbull, P. W., (1999), Adaptive behaviour in buyer-supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, n°5, p 481-495.
- Bunn, D. M., Butaney, G. T. et Hoffman, N. P., (2001), An Empirical Model of Professional Buyers' Search Effort, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. n°8, n°4, p 55-83
- Choffray, J.-M., Lilien, G.-L., (1978), Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, vol. n°42.
- Cova, B., Bansard, D. et Flipo, J.-P., (1992), Le marketing de projets : de la rédaction à l'anticipation, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. n°7, n°4, p 83-104.
- Cova, B. et Salle, R., (1992), L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. n°7, n°2, p 83-106.
- Dickson, G., (1966), An analysis of vendor selection systems and decisions, *Journal of Purchasing*, February, p 5- 17.
- Eun Park, J. et Bunn, M. D. (2003), Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°18, n°3, p 237-257
- Fitzsimmons, J.A., Noh, J. et Thies, E., (1998), Purchasing business services, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°13, n°4/5, p 370-380.
- Gao, T., Sirgy, M. J. et Bird, M. M., (2005), Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?, *Journal of Business Research*, vol. n°58, n°4, p 397-405.
- Garrido-Samaniego, M.J. et Gutierrez-Cillan, J. (2004), Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°19, n°5, p 320-336.
- Ghingold, M. et Wilson, D.T., (1998), Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°13, n°2, p 96-108.
- Godar, S. H. et O'Connor, P. J., (2001), Same time next year, buyer tradeshow motives, *Industrial Marketing Management*, vol. n°30, n°1, p 77-86.
- Gomez Arias, T.J. et Bello Acebron, L., (2001), Postmodern approaches in business-to-business marketing and marketing research, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°16, n°1, p 7-20.
- Hakansson, H. et Waluszewski, A., (2005), Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°20, n°3, p 110-117.
- Hakansson, H. et IMP Group, (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an Interaction Approach*, John Wiley.
- Hlavacek, J. D., (1980), Business Schools need more industrial marketing, *Marketing News*, vol n°13.
- Homburg, Ch. et Kuester, S., (2001), Towards an Improved Understanding of Industrial Buying Behavior: Determinants of the Number of Suppliers, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. n°8, n°2, p 5-34.
- Howard, J-A. et Sheth, J.N., (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York, John Wiley.

- Hult, M.T.J. et Nichols, E. L., (1999), A study of team orientation in global purchasing, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°14, n°3, p 194-212.
- Hunter, L. M., Kasouf, C. J., Celuch, K. G. et Curry, K. A., (2004), A classification of business-to-business buying decisions: risk importance and probability as a framework for e-business benefits, *Industrial Marketing Management*, vol. n°33, n°2, p 145-154.
- INSEE, (2006), *L'économie française*, Juin.
- Katrachis, J. M. et Ryan, M. J. (1998), An interactive power activation approach to departmental influence in organizational purchasing decisions, *Industrial Marketing Management*, vol. n°27, n°6, p 469-482.
- Kotler, Ph. et Levy, S.J., (1973), Buying is marketing too, *Journal of Marketing*, January 1973, pp. 54-59.
- Lau, G. Th., Goh, M. et Phua, S. L., (1999), Purchase-related factors and buying center structure: an empirical assessment, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, n°6, p 573-587.
- Lau, G. Th., Razzaque, M. A., Ong, A., (2003), Gatekeeping in organizational purchasing: an empirical investigation, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°18, n°1, p 82-103.
- Leonidou, L.C., (2004), Industrial manufacturer-customer relationships: The discriminating role of the buying situation, *Industrial Marketing Management*, vol. n°33, n°8, p 731-742.
- Leonidou, L.C., (2005), Industrial buyer's influence strategies: buying situation differences, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°20, n°1, p 33-42.
- Levitt, Th., (1965), *Industrial Purchasing Behavior, A Study of Communication Effects*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Lewin, J. E. et Donthu, N., (2005), The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behaviour research, *Journal of Business Research*, vol. n°58, n°10, p 1381-1390.
- MacDonald, J. B. et Smith, K., (2004), The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior, *Industrial Marketing Management*, vol. n°33, n°2, p 107-166.
- Mandjak, T. (1999), Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires, *Revue Française du Marketing*, vol. n°173/174.
- Min, H. et Galle, W. P. (2003), E-purchasing: profiles of adopters and nonadopters, *Industrial Marketing Management*, vol. n°32, n°3, p 227-233.
- Mitchell, V.-W., (1998), Buy-phase and buy-class effects on organisational risk perception and reduction in purchasing professional services, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°13, n°6, p 461-478.
- Moon, J. et Tikoo, S., (2002), Buying decision approaches of organizational buyers and users, *Journal of Business Research*, vol. n°55, n°4, p 293-299
- Ozanne, U.B., Churchill, G.A. (1971), Five Dimensions of the Industrial Adoption Process, *Journal of Marketing Research*, vol. n°8.
- Ploetner, O. et Ehret, M., (2006), From relationships to partnerships- new forms of cooperation between buyer and seller, *Industrial Marketing Management*, vol. n°35, n°1, p 4-9.
- Quester, P. G., Dzever, S. et Chetty, S., (2000), Country-of-origin effects on purchasing agents' product perceptions: an international perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°15, n°7, p 479-489.
- Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, Y., (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston.
- Saporta, B., (1989), *Marketing industriel*, Paris, Éditions Eyrolles.
- Sheth, J.N., (1973), A Model of Industrial Buyer Behavior, *Journal of Marketing*, vol. n°37.
- Skjott-Larsen, T. Kotzab, H. et Grieger, M., (2003), Electronic marketplaces and supply chain relationships, *Industrial Marketing Management*, vol. n°32, n°3, p 199-210.

- Soulez, S. et Guillot-Soulez, Ch. (2006), Vingt ans de Recherche et Applications en Marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. n°21, n°4, p 5-24.
- Stafford, T.S., Royne Stafford, M., (2003), Industrial buyers' perceptions of industrial salespersons, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°18, n°1, p 40-58.
- Tanner Jr, J. F. (1998), Users' role in the purchase: their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°13, n°6, p 479-491.
- Turnbull, P.W. et Valla J.-P., (1986) Strategies for International Industrial Marketing: the management of Customer Relationships in European Industrial Markets, Croom Helm.
- Van Ittersum, K., Math Candel, J. J. M., et Meulenbergh, T. G. M. (2003), The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation, *Journal of Business Research*, vol. n°56, n°3, p 215-227
- Venkatesh, R., Kohli, A. et Zaltman, G. (1996), Les stratégies d'influence dans les centres d'achat, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. n°11, n°1, p 51-67.
- Webster, F.E. et Wind, Y., (1972), A General Model of Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, vol. n°36.
- Webster, F. E., (1979), *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley and Sons, New York.
- Wilson, D. et Ghoneim, A., (1986), Transferring organizational buying theory across cultural boundaries, *Research in International Marketing*.
- Wilson, E.J. et Woodside, A.G., (2001), Executive and consumer decision processes: increasing useful sensemaking by identifying similarities and departures, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°16, n°5, p 401-414.
- Woodside, A., Vyas, N. (1984), An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes, *Journal of Marketing*, vol. n°48
- Woodside, A.G. et Wilson, E.J., (2000), Constructing thick descriptions of marketers's and buyers' decision processes in business-to-business relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°15, n°5, p 354-369.

## **Marque industrielle**

- Andersen, P. H., (2005), Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast, *Industrial Marketing Management*, vol. n°34, n°3, p 286-297.
- Bendixen, M., Bukasa, K.A. et Abratt, R., (2004), Brand equity in the business-to-business market, *Industrial Marketing Management*, vol. n°33, n°5, p 371-380.
- Bengtsson, A., et Servais, P., (2005), Co-branding on industrial markets, *Industrial Marketing Management*, vol. n°34, n°7, p 706-713.
- Bennett, R., Härtel, Ch. E. J., et McColl-Kennedy, J. R., (2005), Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting, *Industrial Marketing Management*, vol. n°34, n°1, p 97-107.
- Dimitriadis, S. et Bidault, J., (1996), La marque industrielle, levier d'action sur les marchés inter-entreprises, *Décisions Marketing*, vol. n°9, p 73-80
- Hague, P. et Jackson, P., (1994), *The power of industrial brands*, Londres, McGraw-Hill.
- Kim, J., Reid, D. A., Plank, R.E. et Dahlstrom, R., (1998), Examining the Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. n°5, n°3, p 65-88.
- Lapierre, J., (2000), Customer-perceived value in industrial contexts, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°15, n°2/3, p 122-145

- Low, J. et Blois, K., (2002), The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity, *Industrial Marketing Management*, vol. n°31, n°5, p 385-392.
- McQuiston, D. H., (2004), Successful branding of a commodity product: The case of Raex Laser Steel, *Industrial Marketing Management*, vol. n°33, n°4, p 345-354.
- Michell, P., King, J. et Reast, J., (2001), Brand values related to industrial products, *Industrial Marketing Management*, vol. n°30, n°5, p 415-425.
- Moorathi, Y. L. R., (2004), Branding Principles-Application to Business-to-Business Branding, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. n°11, n°3, p 19-102.
- Mudambi, S., (2002), Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters, *Industrial Marketing Management*, vol. n°31, n°6, p 525-533.
- Van Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, Ch. et Streukens, S., (2005), Marketing antecedents of industrial brand equity: an empirical investigation in specialty chemicals, *Industrial Marketing Management*, vol. n°34, n°8, p 841-847.
- Webster Jr, F.E. et Keller, K.L., (2004), A roadmap for Branding in Industrial Markets, *Journal of Brand management*, vol. n°11, p388-402.

### **Communication B to B**

- Andersen, P. H., (2001), Relationship development and marketing communication: an integrative model, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°16, n°3, p 167-183.
- Attarça, M. (2000), Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, *papier de recherche*, IXème Conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.
- De Lurdes Veludo, M., Macbeth, D. et Purchase, S., (2006), Framework for relationships and networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°21, n°4, p 199-207.
- Evans, J. R. et King, V. E., (1999), Business-to-business marketing and the world wide web: planning, managing, and assessing web sites, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, n°4, p 343-358.
- Felli, L. et Merlo, A., (2006), Endogenous lobbying, *Journal of the European Economic Association*, vol. n°4, n°1, p 180-215.
- Grönroos, Ch., (2004), The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°19, n°2, p 99-113.
- Hellman, K. (2005), Strategy-driven B2B Promotions, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°20, n°1, p 4-11.
- Ian Wilkinson, Louise Young, Per Vagn Freytag, (2005), Business Mating: Who chooses and who gets chosen ?, *Industrial Marketing Management*, vol. n°34, p 669-680
- Jacomet, D. (2000), Les stratégies d'entreprises face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile-habillement, *Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion*, Université Paris Dauphine.
- Lichtenthal, J. D., Yadav, V. et Donthu, N., (2006), Outdoor advertising for business markets, *Industrial Marketing Management*, vol. n°35, n°2, p 236-247.
- Ling-Yee, L., (2006), Relationship learning at trade shows: its antecedents and consequences, *Industrial Marketing Management*, vol. n°35, n°2, p 166-177.
- Mack, R., (2005), Lobbying effectively in Brussels and Washington, Getting the right result, *Journal of Communication Management*, vol. n°9, n°4, p 339-347.
- McLaughlin, A., Jordan, G. et Maloney, W. (1993), Corporate Lobbying in the European Community, *Journal of Common Market Studies*, vol. n°31, June, p 191-212.
- Nioche, J-P. et Tarondeau, J.-C. (1998), Introduction : Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques in Dossier « Du lobbying aux stratégies politiques des entreprises », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p 70-134.

- Schultz, R.J., Evans, K.R. et Good, D.J., (1999), Intercultural interaction strategies and relationship selling in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, p 589-599.
- Rao, A.R., Qu, L.R. et Ruekert, W., (1999), Signaling unobservable product quality through a brand ally, *Journal of Marketing Research*, vol. n°36, p 258-268.
- Rosenbloom, B., et Larsen, T., (2003), Communication in business-to-business marketing channels: Does culture matter?, *Industrial Marketing Management*, vol. n°32, n°4, p 309-315.
- Ryals, L. et Knox, S., (2006), Measuring and managing customer relationship risk in business markets, *Industrial Marketing Management* (à paraître)
- Skaates, M. A., Tikkanen, H. et Lindblom, J., (2002), Relationships and project marketing success, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°17, n°5, p 389-406.
- Ulaga, W. et Chacour, S. (2001), Measuring customer-perceived value in business markets, *Industrial Marketing Management*, vol. n°30, p 525-540.
- Ulaga, W. et Eggert, A., (2006), Value-based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, *Journal of Marketing*, vol. n°70, p119-136.

## ANNEXE 1

### Présentation du Centre Européen de Recherche de Management Aéronautique et Spatial (CERMAS)

Le CERMAS a été créé en 1999, d'abord sous la direction de Jacques Lauriol, puis de Sveinn Gudmundsson à partir de 2001. La création de ce centre s'explique par la localisation de l'ESC à Toulouse, capitale européenne de l'aéronautique et du spatial, ainsi que par le lancement de « l'Aerospace MBA ».

L'accélération de la mondialisation des échanges, la dérégulation des marchés dans nos pays ainsi que dans les pays émergents ont contribué à rendre de plus en plus concurrentiel le contexte des activités aéronautiques et spatiales. Par ailleurs, de nombreux dirigeants et cadres supérieurs proviennent de formations scientifiques et techniques et souvent d'organisations et entreprises à capitaux publics, en particulier dans le secteur militaire. Les rapprochements et alliances dans ce secteur justifient le développement des recherches en sciences de gestion dédiées à ce secteur, qu'il s'agisse de finance, de marketing ou de management des ressources humaines.

L'objet du CERMAS est de créer des liens transversaux entre le monde académique, qu'il s'agisse des Universités, des écoles de commerce ou des écoles d'ingénieurs, et le monde industriel.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux axes de recherche :

	<b>Compagnies aériennes</b>	<b>Aéroports</b>	<b>Aéronautique et spatial</b>
<b>T1 Compagnies aériennes</b>	T 1.1 Gestion et stratégie des compagnies aériennes	T 1.2 Impact des stratégies des compagnies sur les aéroports	T 1.3 Impact des stratégies des compagnies sur l'offre des avionneurs
<b>T2 Aéroports</b>	T 2.1 Impact de la politique des aéroports sur les compagnies aériennes	T. 2.2 Stratégie et gestion financière des aéroports	T 2.3 Impact économique des nouvelles technologies avioniques sur la gestion des aéroports
<b>T3 Aéronautique et spatial</b>	T 3.1 Impact des nouvelles technologies avioniques sur la stratégie des compagnies aériennes	T 3.2 Impact économique des nouvelles technologies avioniques sur les infrastructures aéroportuaires	T 3.3 Amélioration des performances et axes stratégiques de développement