

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : MARKETING INDUSTRIEL

Thème

**Intitulé du thème :
Essai d'analyse du développement de l'activité commerciale B to B :
Cas RITAJ MALL BEJAIA.**

Réalisé par :

- 1- Mr MEZIANI Mehdi
- 2- Mr YAHIA CHERIF Samir

Membres du jury :

**Président : Mlle GUIDDIR.K
Encadreur : Mr CHTTI.M
Examineur : Mr BOUGUENOUNE.H**

Promotion 2017-2018

Remerciements

Tout d'abord, on remercie Dieu, de nous avoir donné la force, la volonté et le courage de réaliser ce travail.

On remercie également :

***Mr. CHITTI Mohand** qui a su nous guider avec ses orientations et conseils tout au long de ce travail de recherche. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.*

***Mr BOUSSOUIRA Djamel** qui nous a fait bénéficier de son savoir-faire et d'informations utiles quant à l'élaboration de ce travail, de son temps précieux qui nous a apporté main forte tout au long de la période de stage.*

*Nos Amies et Camarades **Amine, Juba, Anis, Hocine, Amine, Omar, Lila, Lilia, Rafik, Didine, Billal, Samir, Toufik, Hicham ...** qui nous ont toujours remonté le moral dans les périodes difficiles.*

Ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

*Mes **très chers parents**, pour leur éducation qui était principalement fondée sur les études, qui m'ont soutenu, poussé à donner le meilleur de moi-même tout au long de ce travail. Ma chère sœur **SARA**, mes frères **jumeaux NIZAR & NIDAL**, et à toute **ma famille** qui n'ont cessé d'être pour moi l'exemple d'amour, de persévérance, de courage et de générosité.*

*A mon **binôme SAMIR**, mes **chers Camarades** qui m'ont été d'une aide précieuse, et qui m'inspirais la volonté.*

*A mon cher promoteur **Mr. Chitti Mohand**, un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis toute au long de la formation et pendant l'élaboration du mémoire. Vous avez toujours été présent, notre réussite et sans doute le fruit de votre travail et de vos connaissances.*

*A la mémoire de ma chère grand-mère **ZOHRA** dite « Yemma », qui vient de nous quitter. Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et de mon profond respect.*

MEZIANI Mehdi

Dédicaces

J'adresse mes dédicaces à :

*Mes très chers parents qui ont été toujours là pour moi, car vous avez tout sacrifier pour nous, votre redevable éducation dont je suis fier, mes frères et sœurs pour leurs aide et encouragement et leur soutien inconditionnel. Sans oublier mes amis qui ont contribuer de près ou de loin, surtout **Lila** que je remercie infiniment*

*La mémoire et l'hommage de mon cher frère **Abd el Hamid** paix a son âme qui nous a quitté en plein élaboration de ce travail de recherche, pour qui les mots me font défaut pour décrire ce que je ressens, et submerger par mes émotions, que dieu l'accueil dans son vaste paradis.*

*Après la contribution de mon binôme **Mehdi**, je voudrais tout d'abord adresser ma gratitude à mon directeur de mémoire **Mr. CHITTI Mohand** qui nous a encadrer, orienter et conseiller pour l'élaboration de ce mémoire.*

YAHIA CHERIF Samir

Liste des figures

Figure 01 : Les caractéristiques principales des trois grands types de marketing.....	9
Figure 02 : Exemple de filière allant de l'amont vers l'aval, cas de « l'industrie automobile ».....	20
Figure 03 : schéma représentatif des éléments du centre d'achat.....	25
Figure 04 : Représentation schématique de l'analyse 20/80 (loi de pareto).....	35
Figure 05 : Typologie de prospects.....	39
Figure 06 : Représentation graphique selon la contribution des clients au CA.....	52
Figure 07 : Représentation graphique du % CA cumulé par rapport aux 3 catégories de clients.....	53

Liste des tableaux

Tableau 01 : Classification des prospects en trois catégories.....38

Tableau 01 : Les clients professionnels de l'entreprise RMB (portefeuille clients).....49

Tableau 03 : L'analyse ABC.....50

Liste des acronymes

BtoB : Business to Business.

BtoC : Business to Consumer.

BtoE : Business to Employee.

BtoBtoC : Business to Business to Consumer.

BtoBtoE : Business to Business to Employee.

BtoBtoU : Business to Business to User.

BtoG : Business to Government

CRM : Consumer Relationship Management.

CA : Chiffre d’Affaire.

GRC : Gestion de la Relation Client.

RMB : Ritaj Mall Bejaia.

OPGI : L’Office de Promotion et de Gestion Immobilière.

D.O.U : Direction des Œuvres Universitaires.

ENACT : Entreprise Nationale d’Agréage et Contrôle Technique.

ENOF : Entreprise Nationale des Produits Miniers Non Ferreux.

ONAB : Office National des Aliments du Bétail.

DPSP : Direction de Santé et de la Population.

ANSEJ : l'Agence Nationale de Soutien à L'Emploi de Jeune.

TPE : Très Petite Entreprise.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

Sommaire

Introduction.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche	3
Section 1 : Le marketing BtoB sous différents contextes.....	4
Section 2 : Les principaux domaines d'activités business to business.....	7
Section 3 : Les spécificités du marketing business to business.....	11
Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types.....	28
Section 1 : Le marketing relationnel et la GRC dans le contexte industriel.....	29
Section 2 : L'analyse du portefeuille client.....	34
Section 3 : Stratégies types de développement clients.....	40
Chapitre III : Segmentation et essai du développement de la clientèle.....	43
Section 1 : La présentation de l'enquête et méthode de recherche.....	44
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil « Ritaj Mall ».....	46
Section 3 : L'analyse du portefeuille clients et l'interprétation des résultats	49
Conclusion.....	59
Bibliographie	
Annexe	

Introduction générale

Dans un contexte concurrentiel, où le client est roi et que la productivité et la compétitivité sont la base d'une entreprise pérenne et profitable, la croissance de l'activité commerciale devient un enjeu majeur. L'entreprise doit chercher la croissance, non seulement pour pénétrer le marché mais aussi consolider ses parts de marché.

Dans cette perspective, une entreprise industrielle de fabrication ou de distribution de bien et service a intérêt de donner une importance à la gestion de la relation client et d'affiner ses stratégies afin de développer ses ventes et d'avoir un portefeuille clients rentable et équilibré.

Etant de formation marketing industriel, nous avons voulu mettre en pratique nos acquis théoriques dans une entreprise afin de consolider notre savoir-faire et savoir être en situation réelle.

Stagiaires au sein de l'entreprise Ritaj mall Béjaia, au sein du service commercial sous l'autorité du responsable commercial B to B !

C'est dans cet ordre d'idée que nous avons décidé d'établir nos recherches afin de répondre à cette problématique :

Quels sont les axes du développement de l'activité commerciale B to B globalement et dans le cas du Ritaj Mall spécifiquement ?

Pour mieux cerner notre problématique, nous nous sommes appuyés sur les hypothèses suivantes :

- La première hypothèse « l'analyse du portefeuille client est indispensable pour toute entreprise qui active dans le domaine industriel, spécifiquement pour le Ritaj Mall ».
- La deuxième hypothèse « Une prospection bien organisé est indispensable pour le développement de l'activité commerciale de Ritaj Mall Bejaia ».

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui repose sur une approche à la fois théorique et pratique, pour cela nous avons procédé par deux méthodes de collecte d'informations, qui sont :

La méthode descriptive qui consiste à une consultation d'un certain nombre d'ouvrages, de sites internet et quelques thèses relatives au développement commercial ;

Et une méthode analytique ou nous avons élaboré une enquête au sein de l'entreprise RITAJ MALL BEJAIA dont l'instruments de collecte qui est un guide d'entretien avec le responsable commercial, de même nous avons consulté le portefeuille clients de l'entreprise.

Introduction Générale

Pour se faire, nous avons adopté un plan de travail réparti en trois chapitres :

En premier lieu, nous abordons la notion du marketing industriel « Business to Business », quelques généralités ainsi que les caractéristiques de ce dernier, ceci englobe le cadre conceptuel de notre recherche.

Par la suite on entame le deuxième chapitre qui fera l'objet de recherche aux axes de développement du portefeuille client professionnel et stratégies types.

Enfin la partie pratique de notre travail sera focalisée sur l'analyse du portefeuille client professionnel de l'entreprise RITAJ MALL Bejaia, de déterminer les stratégies utilisées pour le développement commercial de cette entreprise.

Chapitre 1

Introduction

Ce premier chapitre présente les fondements théoriques sur lesquels se base notre recherche. Il se divise en trois sections :

La première section dans laquelle nous allons illustrer une définition, quelques généralités et un historique du marketing industriel

La seconde section comprend les principaux domaines d'activité du business to business, par la suite les trois types du marketing b to b et enfin les types d'approches par destinataire final.

La troisième, intitulé les spécificités du marketing industriels, sur lequel nous discutons en quoi le marketing industriel est-il différencié du marketing classique.

Section 1 : Le marketing BtoB sous différents contextes

Dans cette section nous allons présenter en premier lieu l'historique du marketing BtoB (industriel), puis nous allons discuter différentes définitions.

1. Historique

L'environnement s'est transformé et, en particulier, les marchés interentreprises marqués par quatre tendances principales¹ :

- La mondialisation qui s'est étendue aux différents secteurs d'activités. Quelle que soit sa taille, il est impossible pour une entreprise de raisonner seulement à l'échelle d'un pays ou d'un continent. Elle doit pouvoir importer et exporter mondialement simplement pour rester compétitive.
- La libéralisation des marchés progresse régulièrement dans les différentes zones, indépendamment des options politiques. Les acteurs du secteur public ont réalisé progressivement qu'ils ont besoin d'ouvrir leur capital pour pouvoir financer les investissements en recherche et développement. Par ailleurs, très vite s'est répandue la nécessité d'accords transnationaux pour résister aux multinationales concurrentes.

¹ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Marketing business to business, 5^e édition Pearson, Montreuil 2013, P.1-2.

- La généralisation des effets dus à internet et aux technologies de l'information a, d'une part, réduit les écarts entre les entreprises des pays développés et celles des pays en développement. D'autre part, le processus d'achat, en particulier professionnels, ont été raccourcis, aboutissant à la dématérialisation des procédures d'achat, notamment sur les marchés publics. Désormais au cœur des activités et des pratiques des entreprises, ces dernières voient leur rôle et leur responsabilité évoluer en étant décroissant et plus immédiatement et intimement liées aux différentes parties prenantes de leur écosystème d'affaire.
- Le fait que les entreprises des secteurs technologiques et parfois étatiques soient de plus en plus nombreuses à adopter une approche client a progressivement élargi l'application des comptes et des outils du marketing B to B, avec un net développement des logiques de marques. Le temps s'est accéléré (*time to market*), tous les secteurs sont aujourd'hui en proie à une concurrence mondiale. Les entreprises, pour préserver leurs marges, sont contraintes de réduire leurs coûts de fonctionnement, y compris pour les structures marketing et commerciales.

Face à ces changements, le marketing doit nécessairement évoluer et adopter de nouveaux modes de fonctionnement. Plus proche du terrain, il doit tout d'abord raccourcir les cycles, de la conception à la mise sur le marché, en impliquant d'avantages les parties prenantes dans leurs développements. L'objectif de fidélisation de clients actuels, certes prioritaires, repose sur la recherche et le développement conjoints de nouvelles opportunités d'affaires. Il s'agit d'optimiser, voire de mutualiser, les dépenses relatives aux études et aux actions de communications, en contrôlant plus régulièrement et plus finement l'efficacité de l'argent investie. Enfin, il est devenu nécessaire d'accélérer la prise de décision, souvent par une diminution du nombre d'échelons hiérarchique et un décroissement des entreprises en faisant travailler fonctionnels et opérationnels sur des projets transversaux orienté clients.

2. Définition du marketing industriel

On peut avoir plusieurs définitions du marketing industriel (BtoB), parmi les plus pertinentes :

« *L'achat institutionnel est le processus de décision par lequel une organisation spécifie ses besoins en produits et services et découvre, évalue et choisit les marques et les fournisseurs*² ».

« *On désigne par marketing business to business ou marketing interentreprises, le marketing des entreprises qui vendent des produits ou des services à d'autres professionnels*³ ».

Et d'après Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Business to business est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales*⁴ ». L'expression est souvent employée en abrégé : marketing B to B. Pourquoi ne pas utiliser plus simplement une expression française ? Il y aurait au moins quatre solutions, mais aucune n'est vraiment satisfaisante.

- **Le marketing d'entreprise à entreprise :** Traduction la plus logique, elle est restrictive en ceci qu'elle exclut les organisations qui ne sont pas des entreprises au sens classique du terme, telles que les administrations et les collectivités locales. Le terme marketing inter-organisationnel peut également être utilisé.
- **Le marketing industriel :** Terme facile à comprendre, il présente l'inconvénient d'être restrictif, plus encore que le précédent. Les firmes du secteur des services, de la restauration à la banque, ne se retrouvent pas sous ce vocable qui convient en revanche parfaitement aux secteurs du bâtiment et des travaux publics, de l'automobile, de la machine-outil ou de l'aéronautique.
- **Le marketing professionnel :** Cette expression présente l'inconvénient de l'ambiguïté du terme « professionnel » en français. Elle décrit d'une part, une transaction entre professionnels, où professionnel s'entend par opposition à grand

² Kotler et Keller et Manceau, Marketing Management, 15^e édition Pearson, Montreuil 2015, P.219.

³ Lendrevie et Lévy et Lindon, Mercator, 9^e édition Dunod, Paris 2014, P.1016.

⁴ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Op.cit, P.7.

public. Mais, d'autre part, elle peut signifier qu'il s'agit d'un marketing pour spécialistes, ce qui laisserait entendre, de façon péjorative, que le marketing en grande consommation serait un marketing pour « amateurs ».

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

Il faut donc conclure que le terme business to business n'a pas d'équivalent aussi englobant en français. Pour cette raison, il est souvent utilisé. Le marketing business to business englobe toutes les transactions de biens et services conçus et vendus à d'autres organisations et personnes morales (du travailleur indépendant à la multinationale en passant par les prestataires de services, les organismes publics, les associations ou les organisations non gouvernementales). Le poids économique du secteur business to business est dès lors considérable et dépasse celui, certes plus immédiatement visible, du secteur des biens de grande consommation.⁵

Section 2 : Les principaux domaines d'activités business to business

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

(« Original Equipment Manufacturers » ou OEM), aux négociants, aux fabricants de produits semi-finis, aux distributeurs et aux prestataires de services.

⁵ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, op.cit, P.7-8.

Mais précisément, les biens industriels se caractérisent par leur hétérogénéité : blé, coton, ciment, microprocesseurs, moteurs, machines-outils, turbines, avions... Pour cette raison, deux méthodes de classification principales ont été notamment utilisées. La première préconisée notamment par Kotler et Saporta présente l'avantage de situer les biens industriels en trois grandes catégories⁶ :

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

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

Loin de présenter un contexte homogène, le business to business recouvre en réalité des contextes très différents. Il est tout d'abord nécessaire de différencier les situations en fonction du type de client et de prestations délivrées, puis en fonction des différentes approches marketing, elles-mêmes définies par le destinataire final.

1. Les trois types de marketing BtoB

Les trois types du marketing business to business sont⁷ :

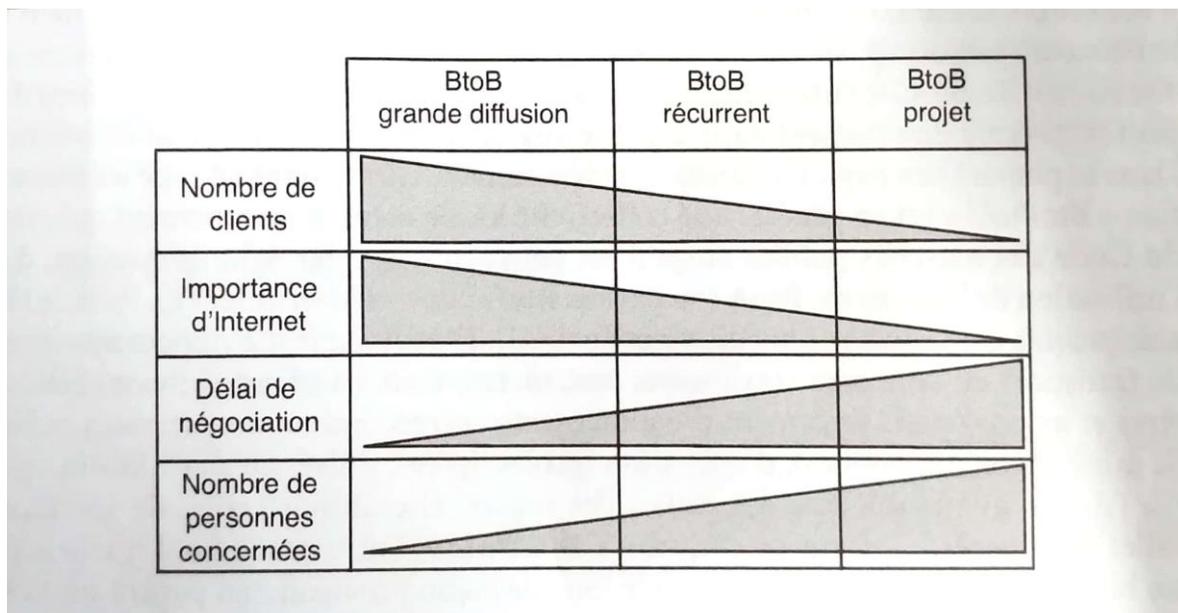
- Le ***B to B de grande diffusion***, s'adresse à une clientèle professionnelle mais en très grand nombre à l'instar des TPE, professions libérales pour les fournitures de bureau et l'informatique par exemple. Un autre exemple est fourni par les électriciens, artisans indépendants, PME spécialisées et service internes des grandes structures qui constituent de fait un marché de masse pour les fournisseurs des équipements électriques basse tension. Le grand nombre de clients potentiels permet alors d'utiliser de nombreux outils identiques à ceux du BtoC aussi bien pour les études de marché que pour les outils de communication et de vente.

⁶ Idem, P.8.

⁷ Idem, P.8-9.

- Le **B to B récurrent**, anciennement appelé « marketing industriel », est caractérisé par une relation continue entre le fournisseur et le client. Les produits/services proposés sont alors plus standards mais customisés, voire totalement dédiés à un compte clé. L'équipement automobile illustre ce contexte. Si Valeo fournit l'équipement électrique de la Peugeot 308, les échanges d'informations, de produits ainsi que de transactions financières sont quasiment continus sur une période de plusieurs années. Généralement caractérisé par un faible nombre d'acteurs (clients intégrateurs), ce contexte a permis de révéler les particularités de l'achat d'organisation avec l'importance des enjeux et des risques encourus ainsi que la complexité des influences concourant à la décision finale.
- Le **marketing de projet ou d'affaires**, est caractérisé par une relation non continue entre le fournisseur et les clients et souvent par des procédures d'achat longues et complexes par appel d'offres. Du côté du fournisseur comme de l'acheteur un plus grand nombre de personnes sont impliquées dans la préparation de l'affaire, dans la sélection de la solution puis dans le suivi du projet et l'après-vente.

Figure N°01 : Les caractéristiques principales des trois grands types de marketing



Source : Philippe MALAVAL, Christophe BENAROYA, Marketing business to business, 5^e édition Pearson, Montreuil 2013, P.9.

2. Les quatre types d'approches marketing par destinataire final⁸

Derrière l'appellation business to business, différentes approches peuvent être définies en fonction de leur cible finale :

- **B to B classique** dont la cible reste l'organisation cliente sans qu'il soit possible d'identifier spécifiquement des bénéficiaires individuels, qu'ils soient internes ou externes à cette organisation. Par exemple, l'électricité, les fournitures consommées pendant le processus de production, les services financiers ou informatiques ne servent pas un responsable ou un département en particulier mais l'organisation dans son ensemble.
- **B to B to E** qui se réfère à l'approche allant jusqu'aux employés de la structure cliente, privée ou publique. Il s'agit de biens ou de services qui sont bien vendus à l'organisation mais qui au final sont utilisés ou consommés individuellement ou

professionnellement par des employés utilisateurs. Ce contexte s'illustre notamment par les EPI (équipements de protections individuelle : lunettes, gants, chaussures de protections, ...), les véhicules de fonction et les services sont avec notamment la restauration ou les prestations de santé, de retraite et de formation.

- **B to B to C** qui cible les clients consommateurs des produits finis fabriqués par l'organisation cliente. Les ingrédients, de la farine biologique mais aussi les emballages, les composants comme les micro-processeurs.

Contrairement au cas présenté dans la catégorie suivante, l'acheteur final achète lui-même qu'il sera le seul avec son entourage à utiliser, qu'ils s'agissent d'un produit alimentaire, d'un vêtement, d'un véhicule ou même d'un logement.

- **B to B to U** qui cible non pas un consommateur mais un utilisateur (parfois appelé usager dans le cas des services publics). Contrairement à la situation « B to B to C », l'utilisateur est dans une certaine mesure « passif » puisqu'il ne peut intervenir directement dans le processus du choix mis à sa disposition. Dans la plupart des pays, l'organisation directement cliente dans ce type de transaction « B to B to U » est en général une collectivité locale ou un gouvernement qui relève du code des marchés publics et qu'il est convenu d'appeler administration, d'où l'utilisation de l'acronyme

⁸ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, op.cit, P 9-10.

B to A ou parfois B to G pour « Gouvernement ». Puis le bien ainsi acquis est utilisé par l'utilisateur final (U). Il peut s'agir d'équipement lourds de transport en commun (tramways, bus, métro, train à grande vitesse, hélicoptères et avions) mais également d'équipements correspondant aux services publics de santé (hôpitaux publics), d'éducation (écoles, lycée, université) de loisirs sportifs (stades, gymnases, piscines, palais des sports) et culturels (salles de spectacles, salle de congrès). Dans ce contexte « **B to A to U** », l'utilisateur final n'achète pas un bien de façon individuel mais il le loue de façon provisoire en payant un ticket d'accès, un droit d'usage ou un impôt.

Section 3 : Les spécificités du marketing business to business

Le business to business est caractérisé non seulement par le nombre des secteurs d'activités qu'il concerne mais également par la complexité de son environnement, radicalement différent de celui de la grande consommation. Les spécificités suivantes permettent d'en apprécier les dimensions.

1. Les caractéristiques du marketing business to business

Les caractéristiques du BtoB sont scindé comme suit⁹ :

1.1 Un nombre restreint de clients potentiels

La nature même des produits et des services vendus limite le nombre de clients potentiels directs, principalement en raison de la concentration des secteurs d'activités. Si l'entreprise s'adresse à un secteur très concentré, le petit nombre de concurrents en présence se traduit par une clientèle réduite et l'impératif absolu de soigner la relation client au sein du cercle restreint d'acteurs évoluant sur le marché (village). Le marché est concentré : les clients sont bien informés et organisés. L'automobile, l'aéronautique, mais aussi le secteur de l'énergie, en sont de bonnes illustrations. Par exemple, un fabricant de sièges automobiles a vu le nombre de constructeurs de véhicule au niveau européen se ramener à une dizaine, renforçant de fait ses relations avec ces donneurs d'ordre. De même, dans l'aéronautique, toute taille d'avions confondues, une entreprise peut rarement s'adresser à plus de dix clients différents.

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

⁹ Philippe Malaval, Christophe Bénaroya, op.cit, P.10-15.

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

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

1.2 Des clientèles hétérogènes :

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

- *La différence de taille* : un écart de 1 à 1000 se rencontre fréquemment dans le potentiel d'achat de fournitures telles que les produits pétroliers, le matériel électrique, mais aussi les photocopieurs, si l'on prend en compte les différents établissements d'un même groupe par exemple (grand compte).
- *La différence de motivation* : telle entreprise aura par exemple pour premier souci la garantie de dépannage très rapide, contrairement à son concurrent pour lequel le coût d'acquisition restera le premier critère de décision.
- *La différence de mode fonctionnement* : en fonction même de la nature de leur activité e de leur secteur d'origine, mais également de leur structure (TPE, PME, grandes entreprises), les organisations publiques, les associations, les groupements et les entreprises industrielles ou commerciales procèdent de manière très différente dans leur mode d'acquisition d'un même bien (centralisé, localisé, appels d'offres...).

Par ailleurs, les négociations commerciales entre fournisseurs et un client qui se trouve lui-même être le fournisseur du premier pour une autre catégorie de produits ou services, ne sont pas rares. Il arrive même que le fournisseur vende certains produits de son offre à un concurrent avec lequel il collabore par ailleurs conjointement sur un programme d'innovation et dont il peut être également client.

Ce cas de figure se rencontre par exemple dans le domaine spatial entre des intégrateurs de satellites.

- *La différence d'implantation géographique* : elle s'observe entre des clients placés au cœur de grandes zones d'activités par opposition à des usines relativement isolées ou éloignées, y compris au plan international.

1.3 Une clientèle souvent internationale

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

1.4 Un processus d'achat de groupe

Une entreprise industrielle comporte en générale un service achats bien formalisé qui est une des composantes d'un ensemble moins formel, le Centre d'Achat.

Ce dernier regroupe les différents interlocuteurs concernés de façon directe ou indirecte par la décision d'acquisition : les acheteurs eux-mêmes mais également les utilisateurs, les prescripteurs, ou les décideurs. C'est cette juxtaposition d'acteurs qui explique et nécessite la sophistication des approches **B to B** pour vendre et communiquer.

1.5 Le rôle actif du client :

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

- Dès la phase des pré-études, le client intervient pour faire connaître ses vrais besoins au fournisseur. Par exemple, il peut fournir un cahier des charges permettant de mieux définir son besoin ;
- L'efficacité commerciale du client industriel contribue elle-même à la satisfaction des produits et matériels achetés. Si, par exemple, un fabricant hésite entre deux machines de conditionnement concurrentes, il est possible qu'en fonction de ses prévisions, l'entreprise choisisse la machine la plus performante. Mais si commercialement le produit est un échec, l'entreprise cliente ne pourra pas vérifier la fiabilité du matériel à haut rendement...

- Le client industriel joue donc un rôle actif dans la consommation du service apporté par son fournisseur industriel, depuis sa capacité à vendre le produit final dans la quantité prévue jusqu'à son aptitude à se servir correctement du matériel. Des machines de plus en plus sophistiquées ont en réalité des performances très variables en fonction des compétences des utilisateurs. Ceci veut dire que la formation et l'assistance technique jouent un rôle déterminant dans l'efficacité du marketing.

1.6 Une forte implication réciproque entre clients et fournisseurs

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

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

- Sur la confidentialité des projets du client tout d'abord. Il est courant dans l'industrie automobile qu'un fournisseur participe à l'élaboration du futur projet destiné à remplacer dans les six ans un modèle récemment lancé. Le besoin de confidentialité sera d'autant plus grand que le constructeur sait que l'équipementier est également fournisseur d'autres constructeurs concurrents.
- Le second aspect de l'engagement devra porter sur la garantie pour le client de pouvoir se procurer les pièces de rechange, voire les consommables spécifiques, tout au long de la durée de vie de l'équipement, ce notamment dans le secteur de la machine-outil.

1.7 La création de valeur

Quelle que soit la nature de leurs activités, les organisations qui achètent des biens et services recherchent avant tout une solution capable de résoudre des problèmes particuliers. Elles n'achètent pas donc pas à proprement parler un produit ou un service pour ce qu'il est mais bien pour le bénéfice qu'elles en retirent. Ainsi, l'idée selon laquelle la seule suprématie technique du produit suffit à séduire le client est souvent illusoire : ce dernier peut très bien opter pour une offre radicalement différente d'un point de vue technique (parfois plus basique) mais lui permettant de résoudre au final son problème. Ainsi, c'est à l'aune du bénéfice tiré par le client, et non à la seule estimation du coût d'acquisition, que se mesure la valeur qui lui est apportée. La satisfaction du client repose sur la création de valeur pour ce dernier (et perçue comme telle par ce dernier), ce qui nécessite une parfaite compréhension de ses besoins exprimés et latents. En marketing de projet il s'agit souvent d'intervenir en amont même de l'expression des besoins du client.

1.8. Des moyens spécifiques de promotion

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

Sur le plan qualitatif, le principal vecteur d'image est le responsable commercial.

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

1.9 Le cycle de vie « prolongé » des produits

En raison des efforts de recherche et de développement mais aussi par le dynamisme commercial des équipes, il arrive fréquemment que les produits et systèmes incorporables développés par une entreprise connaissent de nouveaux champs d'application. Ces nouvelles applications prolongent de fait leur exploitation commerciale et de fait leur cycle de vie.

Citons par exemple le cas des produits de marque Teflon[®], Corian[®], Gore-Tex[®], Lycra[®] dont les premières applications remontent aux années 1960 et qui n'ont cessé d'étendre leur utilisation à de multiples secteurs industriels.

1.10 Le développement d'outils spécifiques sur internet

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

- **Outil de communication**

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

Il peut également s'agir de présence publicitaire par le biais de bandeaux publicitaires, de publicités interstitielles (entre deux pages), d'économiseurs d'écrans

- **Outil d'achat :**

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

- *L'e-procurement* : système permettant aux entreprises de s'approvisionner sur le net. Plusieurs entreprises d'un même secteur peuvent se grouper et mettre en commun leur demande de façon à bénéficier d'un effet de masse vis-à-vis de leurs fournisseurs. C'est le cas des plates-formes ou *market places* développées dans le secteur automobile (SupplyOn créé par les équipementiers Bosch, Continental, INA, SAP, ZF, Siemens), dans le domaine aéronautique (Aerexchange). Ces places de marché verticales mettent en relation les entreprises et les fournisseurs d'un domaine d'activité précis.

- **Outil de vente :**

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

- **Les places de marchés virtuelles ou « e-marketplaces »** : elles consistent en un espace virtuel où acheteurs et vendeurs peuvent effectuer des transactions normalisées. Les avantages sont multiples : les acheteurs peuvent trouver un plus grand nombre de fournisseurs que le marché IRL (*in real life*), de même les vendeurs ont accès aisément à plus de clients ce qui diminue les frais de prospection. Les échanges commerciaux sont fluidifiés, la durée et les coûts de transaction sont réduits. La fixation des prix s'opère selon un système d'enchère classique ou inversé (le prix est fixé par l'acheteur). Ces places de marché peuvent être verticales ou sectorielles, comme nous l'avons vu plus haut, et se focalisant ainsi sur une catégorie de biens ou d'activités. C'est le cas de Band X qui propose aux entreprises du secteur des télécommunications d'acheter des minutes de

communication et de la bande passante. Mais elles peuvent être horizontales ou transversales et permettent alors aux entreprises d'acheter et de vendre des produits non stratégiques sur le Web (*Eu-Supply*). Elles concernent ainsi différents secteurs d'activités et tous types d'acteurs, et portent en général sur des achats généraux. Les marketplaces peuvent viser à apporter des bénéfices principalement

aux acheteurs (*buy-side*), aux fournisseurs (*sell-side*) ou être équilibrées. A noter qu'après une phase d'expansion et de fort développement, de nombreuses places de marché ont cessé leur activité ou l'ont réorientée vers la prestation de services (intégration de système d'information, business intelligence...). Les places de marché portant sur les marchés publics ont en revanche su maintenir leur présence facilitant la publication des appels d'offres et la soumission des fournisseurs (*e-marchespublics.com*).

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

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

2. La demande dérivée et le centre d'achat

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

2.1. La notion de filière

La demande des entreprises placées en aval d'une filière détermine le niveau d'activité de celles situées en amont. Ce chaînage industriel correspond à la notion de demande dérivée¹⁰. Le succès du produit fourni est étroitement lié au succès de celui que réalisera le client. Un composant électronique ou une fibre textile, par exemple, n'ont de sens que par rapport au système d'antiblocage des roues d'un véhicule ou au type de sous vêtement qui seront produits à partir d'eux. Ainsi, la demande du produit ou du service industriel dépend de la demande du produit suivant dans lequel le premier va être :

- Incorporé : ingrédients, matières premières... ;
- Assemblé : composants, pièces détachées...

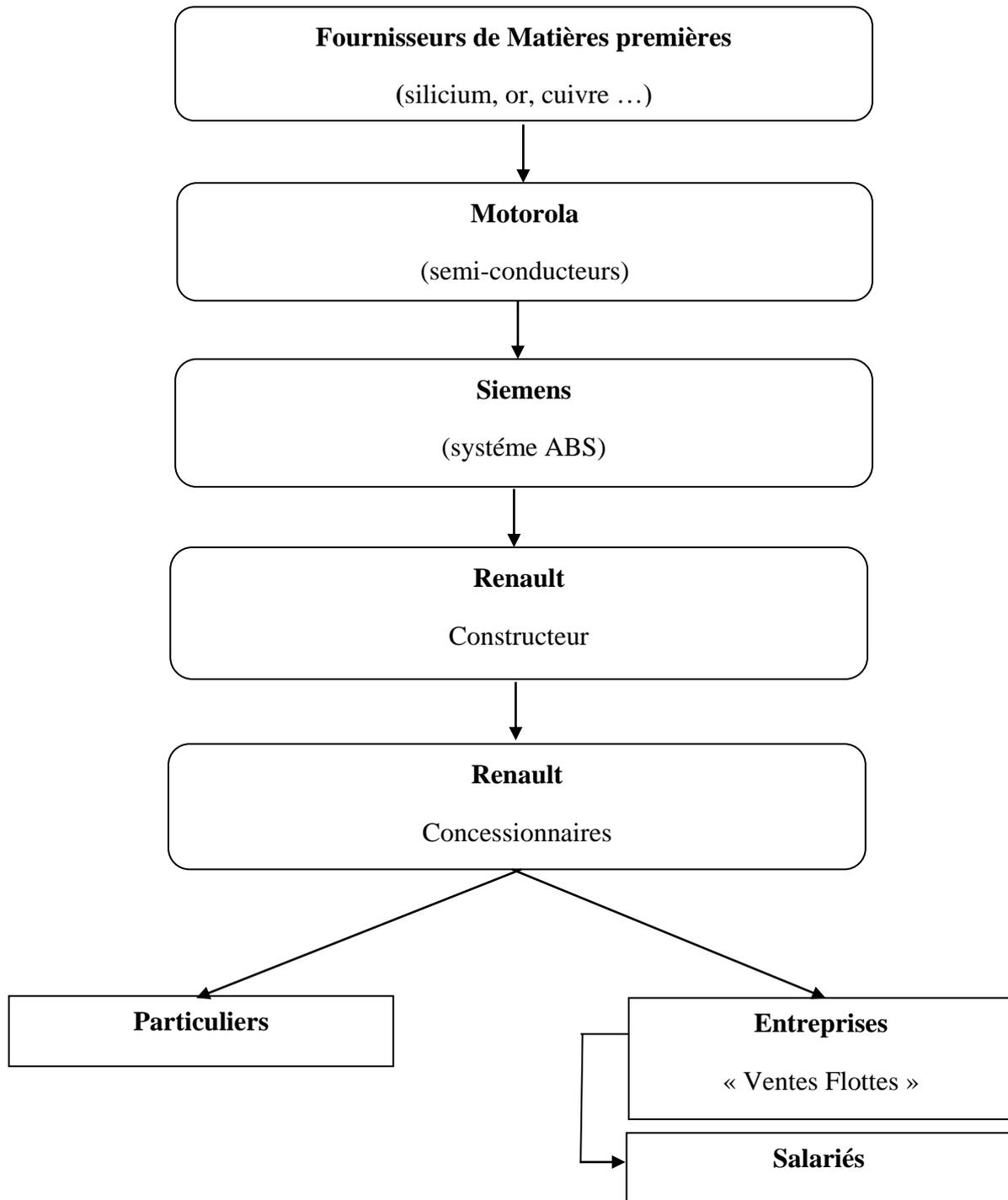
Ou pour la production duquel il doit être :

- Consommé (lubrifiants, produits énergétiques...);
- Utilisé (bureautique, machines-outils, véhicules de transport...).

Le terme de filière provient de la présentation verticale souvent utilisée pour symboliser l'ensemble de la chaîne de production, du matériau de base au produit fini. En fonction de la destination finale du bien, ce chaînage peut être qualifié de manière plus précisée : BtoBtoC (client final), BtoBtoE (salariés), BtoBtoU (usager final) ...

¹⁰ Saporta.B, Marketing Industriel, Éditions Eyrolles, Paris 1989, P.119

Figure N°02 : Exemple de filière allant de l'amont vers l'aval, cas de « l'industrie automobile »



Source : élaboré par nous-même à base de la littérature.

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

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

Cette caractéristique du secteur business to business est défavorable et souvent perçue comme injuste. L'idée s'énonce simplement : tout fabricant, au sein d'une filière, dépend de son client qui lui-même dépend de son client. Ainsi, toute baisse d'activité au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés. Dans l'Automobile, par exemple, une baisse du kilométrage parcouru par les Européens conjugués avec une diminution des achats de véhicules neufs, se traduit par une diminution d'activité pour tous les fournisseurs de la filière. Ainsi, le producteur de pneumatiques Michelin, malgré son avance en Recherche-Développement et sa domination sur les plans marketing et commercial, subit le contrecoup à travers une diminution des ventes de pneus en « première monte » pour les véhicules neufs et en renouvellement sur les véhicules déjà en circulation. Ce problème de dépendance est d'autant plus grave pour les fournisseurs spécialisés de taille moyenne, qui ne travaillent en général que pour un petit nombre de donneurs d'ordres. Un portefeuille de clientèle très réduit peut être un signe de fort partenariat, d'engagement très fort, de la conception de produits nouveaux aux services connexes à la fourniture des équipements. Mais, en même temps, le statut de sous-traitant implique une très forte dépendance à l'égard du donneur d'ordres. En effet, en situation de crise, la tendance est à la réintégration d'opérations par les principaux donneurs d'ordres qui tentent d'éviter ou de diminuer les suppressions d'emplois dans leurs propres entreprises.

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

2.3. Une stratégie marketing avec plusieurs niveaux d'intervention

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

marketing business to business est qu'il faut toujours raisonner par rapport à son client, mais aussi¹¹ :

- Par rapport au client du client ;
- Voire par rapport au client du client du client.

Afin de séduire et de fidéliser un client, le plus efficace est souvent de lui parler de son propre client, de lui apporter des renseignements et des études sur la demande de ses propres produits. Cette proximité avec les clients, cette dimension relationnelle se révèle être au cœur de la démarche marketing business to business.

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

2.4 Le centre d'achat

C'est à partir des années 1970 qu'est apparue la notion de centre d'achat, au sens actuel du terme, à savoir l'ensemble des responsables opérationnels et fonctionnels qui prennent part à la décision finale d'acquisition, et non plus le seul service d'achats. D'autres termes tels que « chaîne décisionnelle » ou « spectre de décision », désignent aussi parfois cette notion.

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.

Du point de vue théorie, le centre d'achat est structuré selon deux axes, latéral et vertical :

- **La dimension latérale** (ou largeur) du centre d'achat fait référence au nombre de services concernés par la décision ;

¹¹ Saporta.B, op.cit, P.25.

- **La dimension verticale** (ou profondeur) a trait au nombre de degrés hiérarchiques concernés par la décision.

La largeur et la profondeur sont d'autant plus importantes que l'achat représente un risque élevé pour la qualité des produits et la rentabilité de l'entreprise.

A partir de la reconnaissance du rôle des multiples participants à la décision d'achat, s'est effondrée la croyance selon laquelle la rationalité régissant entièrement les choix.

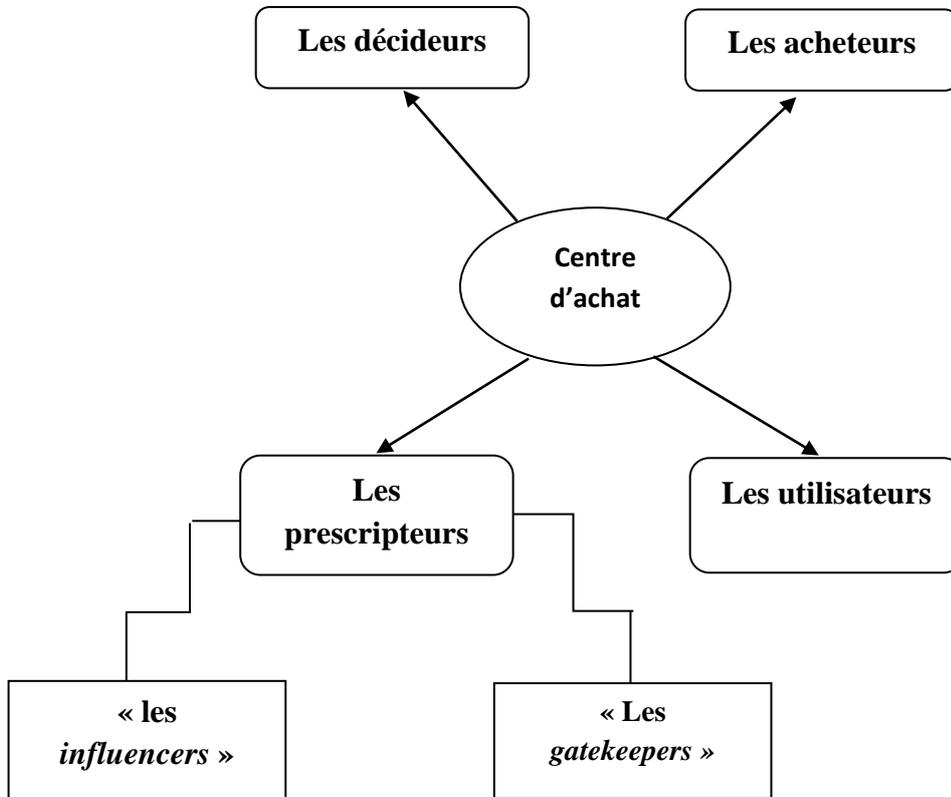
2.4.1 La composition du centre d'achat

Les membres du centre d'achat, ensemble informel, peuvent être regroupés en quatre composantes principales qui sont :

- **Les décideurs** : théoriquement, il s'agit de celui ou de ceux qui prennent la décision finale. L'observation des entreprises importantes montre que le mode de décision prédominant est actuellement de type collectif, c'est-à-dire que même un directeur général fortement impliqué dans les décisions techniques préférera amener le comité de direction à prendre collectivement la décision, plutôt que de l'imposer personnellement. Ce n'est qu'après l'étude des différentes propositions, et surtout l'analyse des différents avis, internes et externes, que la décision sera finalement prise.
- **Les acheteurs** : il s'agit essentiellement du service achats, qui cède en général ses prérogatives au profit des différents prescripteurs, pour les achats de biens et de prestations complexes. Leurs principales fonctions sont :
 - La procédure de collecte d'informations sur les différentes solutions que l'entreprise peut trouver sur le marché, compte tenu des contraintes internes et de savoir-faire technique et des contraintes financières ;
 - Le recensement des différents fournisseurs nationaux, européens et hors d'Europe, susceptible d'être interrogés et pouvant apporter une réponse adéquate aux besoins de l'entreprise.

- **Les prescripteurs :** les prescripteurs constituent, en fait, le bloc d'interlocuteurs qui varie le plus d'une entreprise à l'autre, selon les différents secteurs observés et les différents types de culture d'entreprise. La littérature anglo-saxonne distingue essentiellement les « *influencers* » et les « *gatekeepers* ».
- **Les « *influencers* » :** ont en fait un rôle de prescripteurs favorables.
 - **Les « *gatekeepers* » :** ou filtres, jouent eux le rôle de prescripteurs défavorables.
- **Les utilisateurs :** le poids accordé aux utilisateurs est très variable selon :
- Le prestige de l'utilisateur : le chirurgien plutôt que les infirmiers ; les ingénieurs plutôt que les techniciens ; les pilotes plutôt que les chauffeurs d'autocars ...
 - La culture nationale : la Scandinavie, le Japon, ont depuis longtemps le réflexe de prendre en compte l'avis des futurs utilisateurs de la machine-outil, du véhicule ... Cela est beaucoup moins vrai dans les pays du sud et même aux Etats-Unis (à l'exception des utilisateurs de biens complexes). En France, la prise en compte de l'avis des utilisateurs se développe régulièrement, appuyés sur l'idée qu'elle permet d'améliorer l'état d'esprit « entreprise » basé sur la satisfaction des clients finaux.
 - La taille des entreprises : statistiquement, les grandes entreprises ont davantage développé d'outils pour intégrer les utilisateurs dans le processus de décision.

Figure N°03 : schéma représentatif des éléments du centre d'achat



Source : élaboré par nous-même à base de la littérature.

2.5 Le comportement des acheteurs professionnels

Le processus d'achat et l'acte d'achat industriels ont longtemps été qualifiés de rationnels par comparaison avec le comportement plus affectif des consommateurs, acheteurs individuels.

Cette conception tient à la rationalité économique qui entoure l'acte d'achat en milieu industriel, notamment pour la recherche de coût minimum, l'ordonnancement de la production, etc. Mais cette attitude varie nettement en fonction des situations. Par exemple, les biens conçus sur mesure pour une entreprise, ceux qui sont également vendus à d'autres entreprises, ceux vendus directement aussi bien au grand public qu'aux entreprises, ne seront pas évalués de la même manière.

D'une manière générale l'acheteur professionnel recherche principalement :

- A contribuer à l'amélioration de la performance de son entreprise ;
- A satisfaire les attentes des membres du centre d'achat.

L'acheteur doit donc proposer son propre arbitrage sur les décisions d'achats, en composant avec les avis des membres du centre d'achat. Ces derniers utilisent en général les mêmes critères d'évaluation mais pas les mêmes critères de pondération. Il faut noter que de tels systèmes détaillés d'évaluation représentent un avantage important pour le fournisseur déjà référencé et qui donne entière satisfaction : le fournisseur non référencé ne dispose en effet pas d'arguments aussi probants pour remettre la comparaison.

Conclusion

Le marketing business to business est pratiqué par les sociétés qui vendent des biens et services à une autre organisation dans le cadre de leur fonctionnement (entreprise, groupements, artisans, professions libérales, collectivités, Etat, associations...). Il se distingue du marketing de grande consommation qui s'adresse aux particuliers pour leur usage personnel (**B to C**). Les transactions **B to B** récurrent (appelé précédemment marketing industriel) et **B to B** d'affaires ou de projet caractérisé principalement par une relation fournisseur-client non continue. Une analyse plus pertinente consiste à classifier les différents types du **B to B** en fonction du destinataire final avec le **B to B to C** (consommateur final), **B to B to E** (employé), **B to A to U** (usager non propriétaire) et **B to B** sans destinataire identifié individuellement.

Au-delà de l'étendue des secteurs d'activités concernés par ces relations d'affaires inter organisations, le business to business est caractérisé par la complexité de son environnement : l'hétérogénéité de la clientèle (nombres, tailles, profils, attentes, exigences, implantations, mode d'organisation...), le rôle en amont et en aval exercé par les clients dans la relation d'affaires, l'étendue des acteurs impliqués par la décision d'achat, le processus d'achat lui-même et les nombreuses interactions des acteurs concernés, la nécessité de créer la valeur, l'utilisation d'outils de communication spécifiques tels que les salons ou la presse professionnelle. Compte tenu de ces caractéristiques et en complément des principes

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

fondamentaux du marketing traditionnel, il est indispensable d'adopter une démarche marketing spécifique au secteur business to business.

Chapitre 2

Introduction

Dans ce deuxième chapitre, on abordera dans un premier temps la notion du marketing relationnel et la GRC dans un contexte purement industriel.

Dans un second temps, on va étudier les axes du développement des clients actuels. Ceci nous permettra enfin d'élaborer les stratégies types afin de développer ces derniers.

La transaction n'est qu'une partie de la relation entre client et fournisseur, dont la durée moyenne dans l'industrie est de dix ans ! Bien souvent, l'objectif n'est pas tant de minimiser le prix d'approvisionnement d'une fourniture que de garantir celui-ci de façon continue sur le long terme.

Section 01 : Le marketing relationnel et la GRC dans le contexte industriel

On entamera cette section par une introduction simplifiée au marketing relationnel.

1. Le marketing relationnel

Avec le développement de la connaissance du client, l'importance de la fonction marketing s'est accrue dans l'ensemble des secteurs d'activité. Comme souvent, les dénominations les plus diverses se bousculent pour qualifier ce marketing orienté client ou en mettre en avant telle ou telle caractéristique : du traditionnel marketing de bases de données au marketing one to one (traitement individualisé) lancé dans les années 1990, en passant par le marketing situationnel. Ces différents qualificatifs s'appliquent tous à mettre en évidence la nécessité de construire et de maintenir la relation avec le client. Ce marketing relationnel se définit comme l'utilisation d'un ensemble de médias pour interagir avec un client dont le profil est entré dans une banque de données. Cette définition englobe notamment celle du marketing direct : un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir une réponse ou une transaction. Si le marketing direct met en avant le caractère mesurable de la réponse, le marketing relationnel met davantage l'accent sur la construction d'une relation à long terme. Tandis que le marketing traditionnel se concentre sur l'envoi de messages vers le client, le marketing relationnel vise à introduire un véritable dialogue. Dans cette perspective, l'obtention et le traitement de l'information sont aussi importants que l'envoi d'information. Ainsi, chaque canal devient un moyen de collecter et de distribuer de l'information. Qui plus est, par extension, l'ensemble de la chaîne de gestion de la relation client, avec les fonctions administratives ou de support, devient également un moyen de collecte et de distribution. Ainsi,

les fonctions de back office, souvent déconsidérées des projets de modernisation informatique ces dernières années, comme la prise de commande, le service clientèle, la facturation, la gestion des incidents et des sinistres, deviennent autant d'outils potentiels au service du marketing relationnel.¹

1.1 Historique et définition du marketing relationnel

Le concept de marketing relationnel peut être approché sous deux perspectives, en effet, il peut être considéré comme un concept très ancien qui remonte aux origines du marketing, ou bien comme un concept récemment formalisé².

Depuis le début des années 80, la discipline du marketing connaît de profondes évolutions idéologiques, aussi bien au niveau théorique que pratique, qui ont conduit à un élargissement du paradigme dominant (Durif, Ricard et Graf, 2008). Créé pour les besoins du marketing industriel et du marketing des services, le concept d'échange relationnel a progressivement gagné du terrain dans les esprits (Frisou, 1995).

Historiquement, c'est avec les travaux de Berry en 1983 que le terme « marketing relationnel » est introduit pour la première fois dans la littérature scientifique. Il se définit comme « l'établissement, le développement, le maintien ou l'amélioration de la relation entre un vendeur et un acheteur » (Berry, 1983).³

1.2 Les facteurs plaçant en faveur du marketing relationnel

Plusieurs règles spécifiques aux marchés industriels expliquent l'intérêt de transcender les transactions ponctuelles afin de créer davantage de valeur pour chacune des parties.

- La transaction n'est qu'un épisode de la relation entre client et fournisseur, dont la durée moyenne dans l'industrie est de dix ans ! Bien souvent, l'objectif n'est pas tant de minimiser le prix d'approvisionnement d'une fourniture que de garantir celui-ci de façon continue sur le long terme.
- La première transaction entre deux entreprises qui n'ont jamais travaillé ensemble exige un très gros investissement, du fait de la complexité et de la longueur du processus d'achat. S'il en faut dépenser 100 euros d'investissement

¹ René Lefébure et Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Edition Eyrolles, Paris 2005, P.155-156.

² FLAMBARD Sabine, Marketing relationnel, Editions e-thèque, Lille 2002, p.06.

³ René Lefébure et Gilles Venturi, op.cit, P.159.

pour maintenir une relation, il en faut cinq fois plus pour en bâtir une avec un nouveau client.

- La minimisation du risque est un moteur essentiel du comportement d'achat industriel du fait de ses implications fréquentes sur le processus de production du client.
- Le client et le fournisseur interagissent souvent pour codéfinir l'offre et la demande. Le client s'adapte au fournisseur et réciproquement : ensemble, ils construisent leur activité future.

Malgré ces règles générales, on identifie en réalité une grande diversité d'achats industriels selon qu'il existe des alternatives sur le marché, selon la complexité du produit fourni, son importance pour le client et le dynamisme du marché dans lequel s'inscrit le fournisseur. Dans certains cas, le client recherche un achat simple sans collaboration poussée avec son fournisseur. Dans d'autres situations, c'est le fournisseur qui ne souhaite pas investir dans une relation dont il ne perçoit pas le potentiel de croissance. Les relations les plus étroites survivent lorsque le produit fourni est important pour le client et que l'approvisionnement est délicat du fait d'un processus d'achat complexe et d'un faible nombre de fournisseurs possible.⁴

2. Généralité sur le CRM (Customer Relationship Management)

Le CRM consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes CRM doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

2.1 Historique et Définition du CRM

Le CRM a toujours existé bien sûr, du moins depuis qu'existe la vente, à des degrés divers selon les périodes, les régions et les produits.

⁴ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, Marketing management, 12^{ème} édition Pearson, Paris 2006, P.266.

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types

Le CRM avec les clients correspond à une pratique très ancienne : Voir l'aptitude des anciens artisans et commerçants à concevoir, fabriquer et livrer des articles sur mesure ou adéquats pour leurs clients. Ils connaissent remarquablement bien leur clientèle, et ont su développer leurs affaires sans avoir jamais théorisé le CRM.

Le concept de CRM rencontre un évident renouveau depuis la fin du XX^e siècle et singulièrement depuis le début des années 2000.

Apparu à la fin des années 90, le terme CRM correspond pour les praticiens aux problèmes nouveaux posés par la nécessité d'établir une relation directe avec les clients, il est lié à la découverte des années soixante-dix : une évaluation par les consommateurs non plus de produits (valeur), non plus de la marque (capital), mais d'un hypothétique lien à l'entreprise.

Le principe fondamental du CRM est de positionner le client au cœur de l'organisation de l'entreprise, ce qui a changé son mode de fonctionnement. En effet, Les entreprises étaient historiquement focalisées sur la qualité des produits et services vendus, mais aujourd'hui celle-ci n'est plus un avantage concurrentiel car la seule préoccupation des entreprises qui maîtrisent la qualité est de vendre plus, soit en conquérant de nouveaux clients, soit en essayant de vendre davantage aux clients actuels. Un projet CRM peut permettre d'atteindre cet objectif.

La Gestion de la Relation Client, plus communément appelée par son acronyme GRC (en anglais CRM, ou Customer Relationship Management) désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.⁵

2.2 Les enjeux du CRM

Le CRM répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

- **Un meilleur service clients** : les clients attendent plus de services de la part des marques. L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation, le service client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre. Beaucoup de ces

⁵ Claude Demeure, Marketing, (Aide-mémoire), 6^e édition Dunod, Paris 2008, P.372.

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types

services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est- à dire qu'ils sont personnalisés.

Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing relationnel.

- **L'intégration multi canal** : les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et de distributions auprès de leurs clients. Toutes une panoplie de canaux s'offre à elles (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, Internet et autres canaux électroniques, etc.).

Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise, quel que soit le canal utilisé. Mieux identifier les clients, conserver la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre au client d'interagir de façon cohérente avec l'entreprise à travers multitude de canaux, sont autant d'enjeux qui deviennent ainsi une préoccupation des entreprises.

- **Le développement des ventes** : sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque. Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service, à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport ce ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.
- **L'accroissement de la productivité** : il existe, dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation.

Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de Productivité que recherchent constamment les entreprises. Le CRM s'inscrit dans cette perspective.

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types

Les outils de CRM doivent permettre de combiner plusieurs programmes de marketing sur chacune des cibles. Ils doivent donc être très ouverts et paramétrables pour s'adapter à cette complexification tout en maîtrisant les coûts d'organisation, de conception et de coordination. Un bon outil de gestion de campagnes s'appréciera sur sa capacité à fluidifier les processus,

réduire les délais et optimiser la circulation des flux dans l'entreprise, pour augmenter les retours sur investissement.

Section 02 : L'analyse du portefeuille client

Le plus souvent, il n'est pas possible d'avoir une présence commerciale maximale et simultanée auprès de tous les clients et prospects d'un secteur, compte tenu des contraintes de coûts, de temps, de distances, d'information. Il est donc important de cibler correctement les efforts de vente de chaque action. La connaissance de la structure du portefeuille client dégage des catégories significatives de clients qui, analysées plus finement, permettent de mieux orienter l'action.

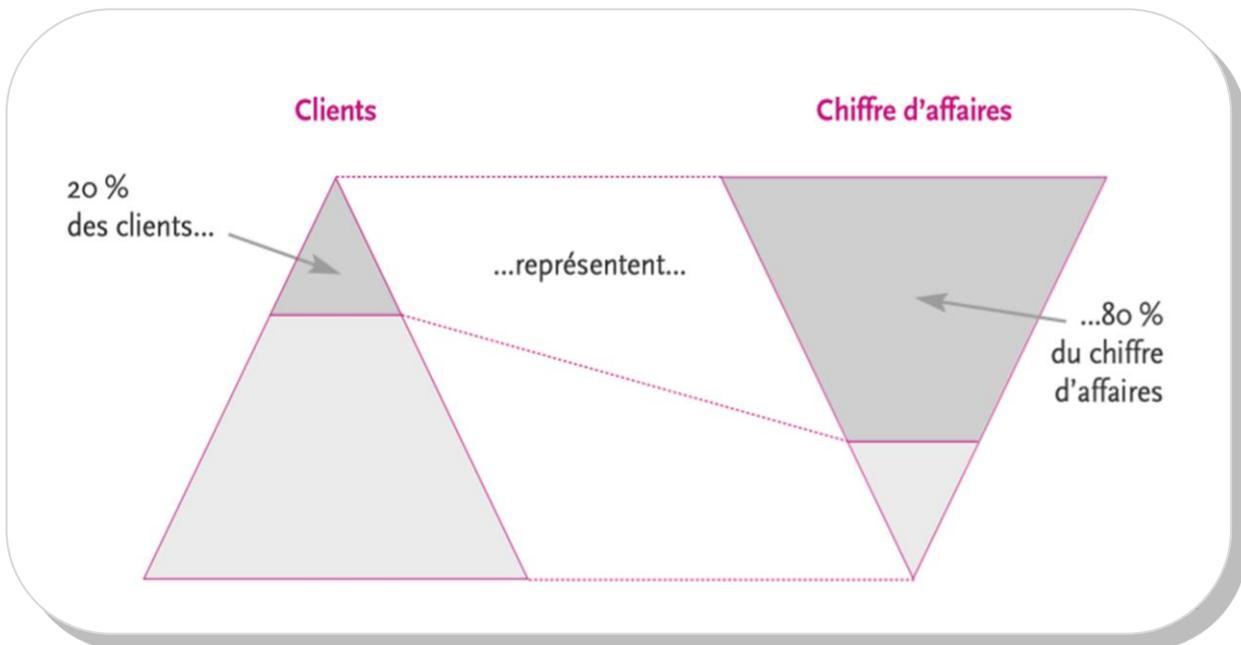
1. Les outils d'analyse du portefeuille client

Pour connaître son marché, il convient tout d'abord d'analyser son portefeuille client et de les classer selon leur typologie et on distingue deux analyses principales, puis l'approche par la valeur client :

1.1 L'analyse « 20/80 » (la loi de Pareto)

L'essentiel des résultats (chiffre d'affaires, marge, ou quantité vendue) d'une entreprise est réalisé avec un nombre relativement restreint de clients. Ainsi on estime que 80 % des ventes sont fait grâce à 20 % environ des clients. Les clients regroupés dans cette catégorie sont dits « gros clients », car l'entreprise réalise avec eux l'essentiel de son activité. Les autres clients sont dits « petits clients ». Les 80 % de clients qui ne sont pas dans la première catégorie ne contribuent aux résultats de l'entreprise qu'à hauteur de 20 %.

Figure N°04 : Représentation schématique de l'analyse 20/80 (loi de pareto)



Source : Claude Demeure, Marketing, (Aide-mémoire), 6^e édition Dunod, Paris 2008, P.372.

1.2 L'analyse ABC

Il n'y a plus deux, mais trois catégories de clients⁶ :

- La catégorie A correspond aux « gros clients ». 15 % à 20 % des clients réalisent environ 70 % à 80 % de l'activité ;
- La catégorie B, catégorie intermédiaire qui regroupe les clients trop importants pour être classés en « petits clients » sans toutefois pouvoir bénéficier des conditions et de toute l'attention portée aux gros clients. On retrouve dans cette catégorie 10 à 15 % des clients qui représentent 10 % du chiffre d'affaires, par exemple.
- La catégorie C regroupe les « petits clients ». 70 à 80 % des clients représentent 5 à 10 % des ventes.

⁶ Carole Hamon et Pascal Lézin et Alain Toullec, Gestion de clientèles, Edition Dunod, Paris 2004, P.126.

Les pourcentages sont donnés à titre indicatif. Ils peuvent varier et ne constituent que des ordres de grandeur.

Le choix de la typologie retenue dépend de la gestion plus ou moins différenciée qui est faite des différentes catégories de clients.

À ce stade, on peut apprécier l'équilibre de son portefeuille. Le déséquilibre peut être à deux niveaux ; soit quelques gros clients contribuent à plus de 80 % des ventes (la pente de la courbe est plus forte), et on est en situation de dépendance, ce qui est dangereux. Le budget temps est monopolisé par des actions de fidélisation et de relationnel.

Soit on a trop de petits clients (la courbe est plus plate) qui consomment le budget temps, ce qui est coûteux.

Mais se contenter de cette analyse n'est pas suffisant car les priorités doivent tenir compte du potentiel futur des clients et prospects.

1.3 L'approche par la valeur client ⁷

La comparaison entre gains générés par le client et coûts engagés dans la relation permet de caractériser la valeur attachée au client.

On peut alors distinguer trois catégories de clients différents :

- Catégorie n°1 : Les clients non rentables (CNR) ; ceux pour lesquels la valeur client est inférieure à 0 : les coûts engagés sont supérieurs aux gains espérés ;
- Catégorie n°2 : Les clients faiblement rentables (CFR) ; leur valeur client est approximativement égale à 0 ou faiblement positive : les gains attendus couvrent à peu près les coûts ;
- Catégorie n°3 : Les clients très rentables (CTR) ; la valeur client est fortement positive, les gains potentiels sont beaucoup plus élevés que les coûts engagés.

La catégorie 3 est la plus intéressante pour l'entreprise. Cette catégorie peut être rapprochée de la catégorie 20 dans la typologie des 20/80. Elle doit donc être privilégiée et développée.

⁷ Carole Hamon et Pascal Lézin et Alain Toullec, op.cit, P.128.

2. L'organisation de la prospection⁸

Dans le cadre d'une démarche de gestion de la relation client, la prospection demeure fondamentale pour l'entreprise qui veut développer son marché et renouveler son portefeuille clients.

2.1 La préparation de la prospection

Le service mercatique définit une stratégie d'approche commerciale qui consiste à déterminer :

- La cible que l'entreprise souhaite atteindre ;
- Les moyens qu'elle met en œuvre pour toucher cette cible.

C'est dans ce cadre que la force de vente inscrit sa démarche de prospection. Une fois la cible déterminée, il convient d'identifier et de rechercher les prospects.

2.1.1 La notion de prospect

Peut-être qualifiée de prospect, toute personne, toute entreprise à qui le vendeur souhaite faire une proposition commerciale.

L'entreprise dispose des coordonnées d'un certain nombre de particuliers et d'entreprises que l'on peut qualifier de suspects. En fonction de ces données et des objectifs de l'entreprise, on décide d'en contacter un certain nombre. On peut les qualifier de « contacts ».

On peut dès lors classer les prospects en trois catégories :

⁸ Carole Hamon, Pascal Lézin & Alain Toullec, op.cit, P.135.

Tableau N°01 : Classification des prospects en trois catégories

Contacts	Toute personne ou entreprise – dont on connaît les coordonnées – susceptible d’être intéressée par l’offre de l’entreprise	⇒	P R O S P E C T S
Clients actuels	Peuvent être intéressés par d’autres produits proposés par l’entreprise peuvent donner les coordonnées d’autres contacts : parrainage		
Anciens clients	Clients perdus que l’entreprise cherche à reconquérir		

Source : élaboré par nous même à partir de la littérature

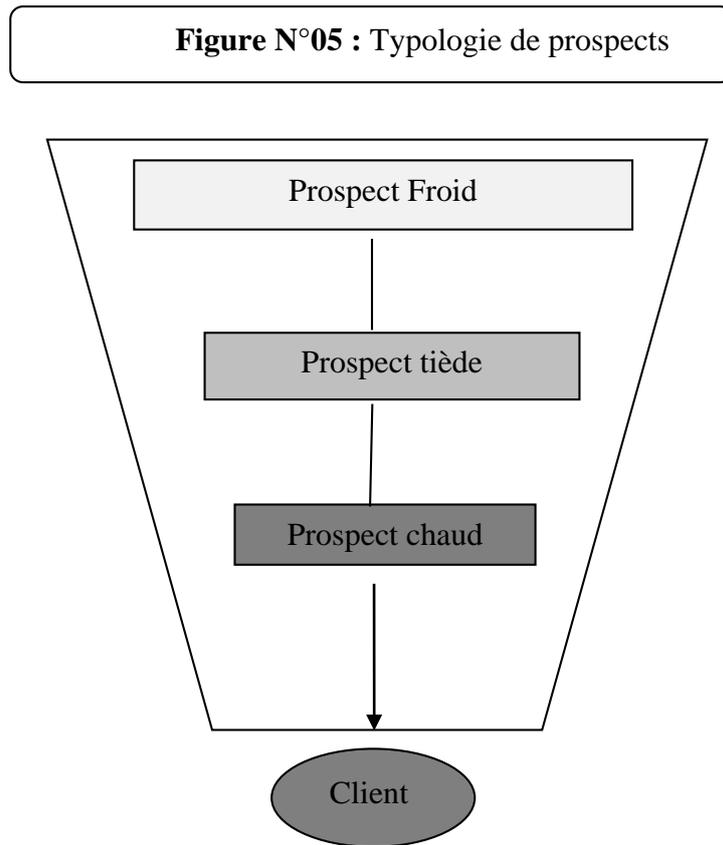
2.1.2 La typologie de prospects

Avant de devenir client et selon les phases de la prospection, l’interlocuteur est désigné sous différentes dénominations dans l’entreprise :

- **Prospect froid** : Il a réagi à une démarche commerciale et souhaite une documentation ou une démonstration. Il a été relancé (téléphone, courrier par exemple), mais n’a pas encore accepté de rendez-vous.
- **Prospect tiède** : Il a répondu favorablement à notre proposition, tout en semblant assez intéressé par notre produit ou service. Il a accepté le rendez-vous avec le commercial mais n’est pas encore convaincu par notre offre. Il nécessite un nouvel appel ou rendez-vous.
- **Prospect chaud** : Il a acheté notre produit. On peut distinguer les clients importants, tièdes, inactifs. L’analyse du portefeuille clients permet de les répartir selon leur chiffre d’affaires et de de le faire une offre adaptée.

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types

Cette typologie aide le commercial dans le choix des actions de relance auprès des prospects. Il est privilégié les contacts avec les prospects chauds pour les transformer en client.



Source : Carole Hamon, Pascal Lézin & Alain Toullec, op.cit, P.137.

Section 03 : Stratégies types de développement clients

La mise en évidence de la structure du portefeuille client va permettre non seulement d'identifier les segments de clients les plus rentables mais surtout de repérer les déséquilibres, et à partir des analyses précédentes, on va mettre en place des actions qui visent à remédier à ce déséquilibre en assurant la rentabilité. Donc si on s'appuie sur cette logique en appliquant une typologie fondée sur la valeur client, on peut mettre en œuvre quatre stratégies différentes possibles⁹ :

- 1. Stratégie d'abandon** : On renonce à travailler avec les clients pour lesquels l'entreprise n'a aucune perspective de voir leur valeur client devenir positive. On incite ces clients à se tourner vers les concurrents.
- 2. Stratégie d'intégration** : Parmi les clients non rentables, l'entreprise a pu identifier des clients pour lesquels elle garde espoir de rendre leur valeur positive. L'entreprise va alors mettre en œuvre des actions propres à modifier leur comportement et les coûts de la relation.
- 3. Stratégie de développement** : L'objectif est double :
 - conserver les clients faiblement rentables pour cela, l'entreprise va initier des actions de rétention.
 - augmenter la valeur client des clients faiblement rentables au moyen d'actions propres à développer les ventes (ventes complémentaires et augmentation des volumes) et diminuer les coûts.
- 4. Stratégie de maintien** : L'objectif est évidemment de conserver ses clients très rentables et au-delà, de renforcer le lien qui les unit à l'entreprise. Pour cela, il faut engager des actions de rétention et de fidélisation et récompenser leur loyauté envers l'entreprise par des programmes appropriés. L'entreprise vise à rendre ses clients partenaires.

En fonction de l'intérêt (la valeur) que les clients représentent pour l'entreprise, celle-ci pourra mieux orienter son action en direction des clients :

⁹ | Carole Hamon, Pascal Lézin & Alain Toullec, op.cit, P.129.

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types

- Utiliser le(s) bon(s) mode(s) de contact. Adapter les moyens d'approche à la typologie (téléphone, minitel, internet pour les petits clients, visites systématique pour les clients à plus forte valeur).
- Mieux doser l'effort commercial. Diversifier la fréquence de visite (on rencontre plus souvent les clients que l'on souhaite privilégier) ; ajuster les conditions de règlement.
- Adapter la politique commerciale. Modifier l'importance des réductions proposées, cibler les opérations de promotion en réalisant par exemple un publipostage différencié par type de clients, initier des actions de rétention.
- Mieux fidéliser les clients intéressants en engageant des programmes de récompenses pour les clients loyaux par exemple et faire évoluer la relation vers un partenariat.

Un partenariat est un engagement sur la durée. Le client et son fournisseur trouvent tous les deux avantages à pérenniser la relation commerciale. A ce titre, ils acceptent chacun de faire des concessions pour aboutir à un accord. On peut parler dans ce cas de « partage de la valeur ». Le fournisseur consent à renoncer à une partie de la valeur client, sous forme d'avantages accordés au bénéfice de son client, qui en contrepartie s'engage dans la durée.¹⁰

Après avoir segmenté son portefeuille client en différentes catégories, l'entreprise est contrainte d'appliquer l'une ou plusieurs de ces stratégies selon la nature de chaque client. (Ex : les gros clients, dans ce cas l'entreprise va devoir appliquer la stratégie de maintien pour évidemment conserver ces clients très rentables).

Conclusion

La mise en œuvre des stratégies précédentes conduit à la déperdition de certains clients :

Les clients non rentables pour lesquels aucune piste de progrès n'a été dégagée. Il convient de s'en séparer.

De plus, certains clients que l'entreprise souhaite conserver peuvent passer à la concurrence ; ce qui peut créer de nouveaux déséquilibres au sein du portefeuille. Pour

¹⁰ Carole Hamon et Pascal Lézin et Alain Toullec, op.cit, P.129-130.

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types

compenser cette perte (l'attrition), il y'a nécessité de conquérir de nouveaux clients par des opérations de prospection.

Celles-ci seront orientées sur des cibles propres à faire converger le portefeuille client vers la structure souhaitée.

Chapitre 3

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'entreprise Ritaj Mall Bejaia (centre commercial) afin de valoriser son potentiel client, pouvoir le segmenter en catégories de clients ainsi que d'analyser le chiffre d'affaires réalisé par ces derniers. Pour s'y mettre, il est indispensable de suivre une méthode d'analyse ainsi qu'une méthodologie de recherche.

Le client est au centre de toute préoccupation des entreprises, étant donné que ces dernières sont en rivalités accrues, l'application et la mise en œuvre des actions marketing ainsi que l'initiation des programmes de fidélisations s'avèrent très importantes pour maintenir, conserver et développer son portefeuille client.

A l'aide d'un guide d'entretien auprès du responsable commerciale B to B, nous allons formuler des questions afin de répondre à la problématique initiale.

Section 01 : La présentation de l'enquête et méthode de recherche

Dans cette section nous allons nous intéresser à la méthodologie choisie afin de réaliser notre travail de recherche et éclairer certains points qui portent sur notre choix de sujet, l'objectif de l'étude, et d'autres rubriques concernant la démarche méthodologique suivie.

1. Choix du thème de recherche

Chaque organisation rencontre une multitude de risques qui peuvent empêcher cette dernière d'attendre ses objectifs, d'assurer sa pérennité, ainsi perturbe le bon fonctionnement de son activité, c'est pourquoi il apparait primordial que chaque entreprise doit donner une grande importance au développement de son activité commerciale et trouver les outils les plus efficaces pour atteindre ses objectifs, c'est pour cela que nous nous sommes penché sur ce thème afin d'essayer de trouver une réponse à notre problématique principale.

2. Objectif de la recherche

Notre étude a pour objectif d'Analyser le portefeuille client, qui permettra à l'entreprise RMB de mieux connaître ses clients et l'apport de chacun au chiffre d'affaire global, et leurs impacts sur son processus de développement.

3. Délimitation du champ de recherche

Notre recherche s'est établie au niveau du service commercial BtoB, en collaboration avec le responsable du service au sein de l'entreprise RMB. Vu que notre ambition initiale était de faire l'enquête au niveau du groupe SCS (Soummam Computer Système) qui détient l'entreprise RMB, mais pour des contraintes de temps et la courte durée du stage dû aux difficultés rencontrées pour trouver un lieu de stage, nous avons réduit notre champ de recherche sur l'entreprise RMB uniquement.

4. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche permet de répondre à la question « comment je cherche ». Raymond-Alain Thiétart et Coll, ont mentionné qu'il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test.

L'exploration représente la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs, par contre le terme tester se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique c'est-à-dire évaluer des vérités sur des théories.

Dans notre travail de recherche nous avons opté pour une méthodologie "exploratoire" qui consiste à « procéder par allers retours entre les observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche¹ ».

En outre notre recherche n'était pas d'aller au terrain avec des hypothèses en vue de les tester, mais c'est les allers-retours entre la recherche théorique et les observations relevées du terrain (la pratique), qui nous ont permis de construire des questions mieux adaptées à notre étude.

En outre il nous a apparu que le recours à des techniques de recherches qualitatives (entretien, observation, étude documentaire) répond mieux au besoin de notre recherche et permet de fournir des données de contenu.

¹ THIETART Raymond-Alain et COLL, Méthodologie de recherche en management, troisième édition Dunod, Paris 2007, P.72.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un double mode de raisonnement déductif, inductif.

Dans un raisonnement inductif il s'agit d'une « généralisation prenant appui sur un raisonnement par le quel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes²».

Ce raisonnement inductif nous a permis à partir des causes pour pouvoir identifier et modéliser les risques.

Dans le raisonnement déductif il s'agit de partir du général vers le particulier, nous avons mobilisé ce type de raisonnement lors des entretiens que nous avons menés, à travers un guide d'entretien qu'a été élaboré à travers un cadre théorique général et des connaissances sur le thème.

5. Déroulement de l'enquête

Afin de répondre à notre problématique sur « les axes du développement de l'activité commercial BtoB généralement et dans le cas de Ritaj Mall Bejaia spécifiquement », nous avons élaborer un ensemble de questions sous forme d'un guide d'entretien destiné au responsable du service commercial, qui a pour objectif de nous répondre sur les stratégies employées sur l'ensemble de son portefeuille client afin de développer sa clientèle professionnelle.

- ✓ Source d'information : Informations primaires : disponible dans les sources internes de l'entreprise et sur son site internet.
- ✓ Durée de l'enquête : l'enquête s'est déroulé pendant la période de mars jusqu'au mois d'avril.

² Idem, P.61.

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil « Ritaj Mall »

1. Historique de l'entreprise

Le Ritaj Mall shopping & loisirs est un centre commercial qui a ouvert ses portes le 17 mai 2017. Il est considéré comme le tout premier Mall à ouvrir ses portes à Bejaia. Dès la première semaine de son ouverture le Ritaj Mall shopping & loisirs a accueilli plus de 250.000 visiteurs. Sa situation géographique et son accessibilité sont des atouts exceptionnels, il permet de toucher un nombre important de clients que ce soit ceux de la ville de Bejaia ou bien ceux des villes limitrophes.

Doté d'une grande surface commerciale d'une superficie de 5 900 m² s'étalant sur deux niveaux, le Ritaj Mall shopping & loisirs est situé à la Rue Mahfoudi Fatah au cœur de la ville de Bejaia, avoisinant ainsi des sites historiques et le fameux quartier résidentiel cité Seghir, il se situe également en perpendiculaire des deux grandes artères commerçantes de la ville à savoir la Route des Aurès et le Boulevard Krim Belkacem.

Le Ritaj Mall shopping & loisirs emploie plus de 280 salariés, une équipe relativement jeune issue de différentes formations. A été conçu de façon à accueillir les clients et à satisfaire leurs besoins au mieux tout en passant un agréable moment que ce soit en famille ou entre amis. Il propose également une large gamme de produits sélectionnés au meilleur rapport qualité prix.

Ritaj Mall offre une large gamme de services destinés à faciliter la vie de ses clients quotidiennement. Il propose ainsi une offre adaptée au profil et au pouvoir d'achat de sa clientèle et fournit une large sélection de produits de qualité au meilleur prix. Ses produits et services sont destinés aux particuliers comme aux différents groupements possibles.

2. Organigramme de l'entreprise :

Section 03 : L'analyse du portefeuille clients et l'interprétation des résultats

1. La présentation du portefeuille clients professionnels de l'entreprise

On s'est entretenu avec le responsable commercial B to B, afin d'identifier l'ensemble des clients professionnels avec qui l'entreprise traite.

L'ensemble des clients professionnels de l'entreprise sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau N°02 : Les clients professionnels de l'entreprise RMB (portefeuille clients)

Nombre d'entreprises	Intitulé de l'entreprise
01	SARL IBRAHIM & ses fils (IFRI)
02	Bejaia Mediterranean Terminal (BMT)
03	Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)
04	Entreprise de Réparation Navale de Bejaia (ERENAV)
05	Union des Coopératives Agricoles (UCA)
06	Protection Civile(Bejaia, section 4chemins)
07	OPGI
08	ANSEJ
09	SONATRACH
10	NAFTAL Marine
11	DPSP Wilaya de Bejaia
12	ENACT
13	ENOF
14	ONAB Trade
15	Biopharm
16	Merina
17	Biopure
18	D.O.U
19	Candia Tchín- Lait

Source : élaboré à partir des données recueillies dans l'entreprise Ritaj Mall.

Ce tableau représente les (19) clients professionnels qui travaillent directement avec l'entreprise « Ritaj Mall Bejaia », et cela dans la période d'Octobre 2017 jusqu'à Mai 2018.

2. Analyse du portefeuille clients professionnels de Ritaj Mall Bejaia

Après avoir identifié tous les clients professionnels répertoriés dans le portefeuille de l'entreprise, on procèdera par la suite à l'analyse de ce dernier, et ceci devra se faire selon la loi ABC dérivée de la loi de Pareto (20 /80) en suivant les étapes ci-dessous :

- Classement des chiffres d'affaires par ordre décroissant ;
- Calcul du pourcentage du chiffre d'affaire total ;
- Calcul du pourcentage du chiffre d'affaire cumulé total ;
- Calcul du pourcentage du nombre de clients ;
- Calcul du pourcentage cumulé de clients.

Tableau N°03 : L'analyse ABC

Réf. Client	Chiffre d'affaires (DA)	% de CA Global	% CA Global Cumulé	Nombre de client en %	Nombre de client en % cumulé
BMT	8000000	34,59%	34,59%	5,26%	5,26%
BIOPHARM	3500000	15,13%	49,72%	5,26%	10,53%
IFRI	3000000	12,97%	62,69%	5,26%	15,79%
D.O.U	2000000	8,65%	71,34%	5,26%	21,05%
BIOPURE	1500000	6,49%	77,82%	5,26%	26,32%
CANDIA	1000000	4,32%	82,14%	5,26%	31,58%
MERINA	800000	3,46%	85,60%	5,26%	36,84%
ENOF	700000	3,03%	88,63%	5,26%	42,11%
DPSB BEJAIA	600000	2,59%	91,22%	5,26%	47,37%

Chapitre III: Segmentation et essai du développement de la clientèle

OPGI	520000	2,25%	93,47%	5,26%	52,63%
Protection Civile	410000	1,77%	95,24%	5,26%	57,89%
SONATRACH	405000	1,75%	97,00%	5,26%	63,16%
EPB	200000	0,86%	97,86%	5,26%	68,42%
UCA	150000	0,65%	98,51%	5,26%	73,68%
ERENAV	100000	0,43%	98,94%	5,26%	78,95%
ENACT	100000	0,43%	99,37%	5,26%	84,21%
ONAB TRADE	53000	0,23%	99,60%	5,26%	89,47%
ANSEJ	50000	0,22%	99,82%	5,26%	94,74%
NAFTAL MARINE	42000	0,18%	100,00%	5,26%	100,00%
Total CA	23130000	100,00%	-	100,00%	-

Source : élaboré à partir des données recueillis dans l'entreprise Ritaj Mall.

L'étude porte sur 19 clients. Chacun d'entre eux représente 5.26% du portefeuille client (soit 1/19).

On a détecté 03 catégories de clients dont leurs attributions au chiffre d'affaire et comme suit :

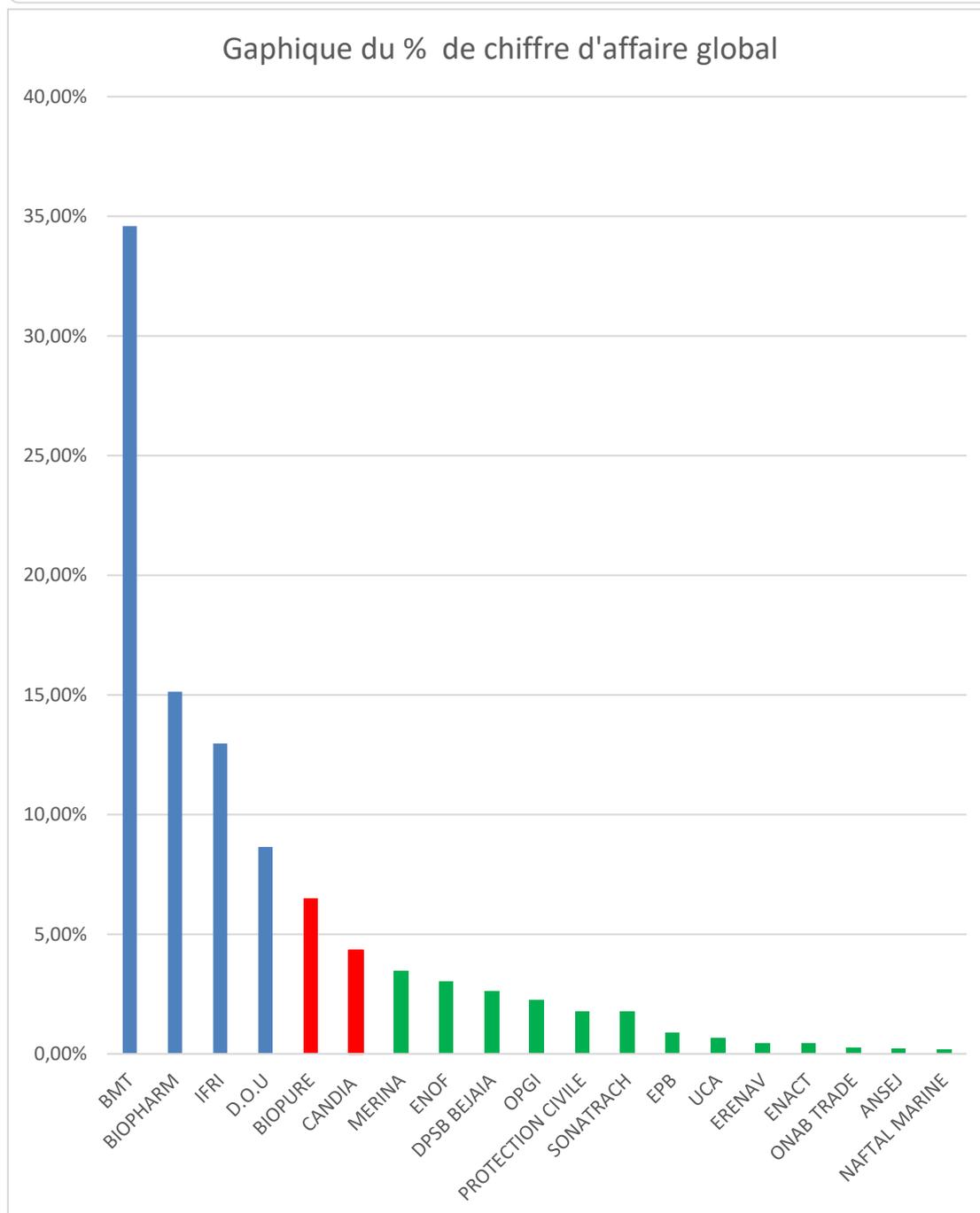
- La catégorie A : correspond aux « gros clients », qui sont représentés par 21,05% des clients :
(BMT, BIOPHARM, IFRI, D.O.U), et réalisent 71,34% de l'activité.
- La catégorie B : correspond aux « moyens clients », qui sont représentés par 10,53% des clients :
(BIOPURE, CANDIA), et réalisent 10,80 % de l'activité.
- La catégorie C : correspond aux petits clients, qui sont représentés par 68,42% des clients :

Chapitre III: Segmentation et essai du développement de la clientèle

(Merina, ENOF, DPSP Bejaia, OPGI, Protection civile de Bejaia, EPB, UCA, ERENAV, ENACT, ONAB Trade, ANSEJ, NAFTAL Marine), et réalisent 17,86% du chiffre d'affaire.

Dans la figure suivante (figure N°04) nous allons représenter graphiquement la contribution de chaque client au chiffre d'affaire de l'entreprise « Ritaj Mall Bejaia ».

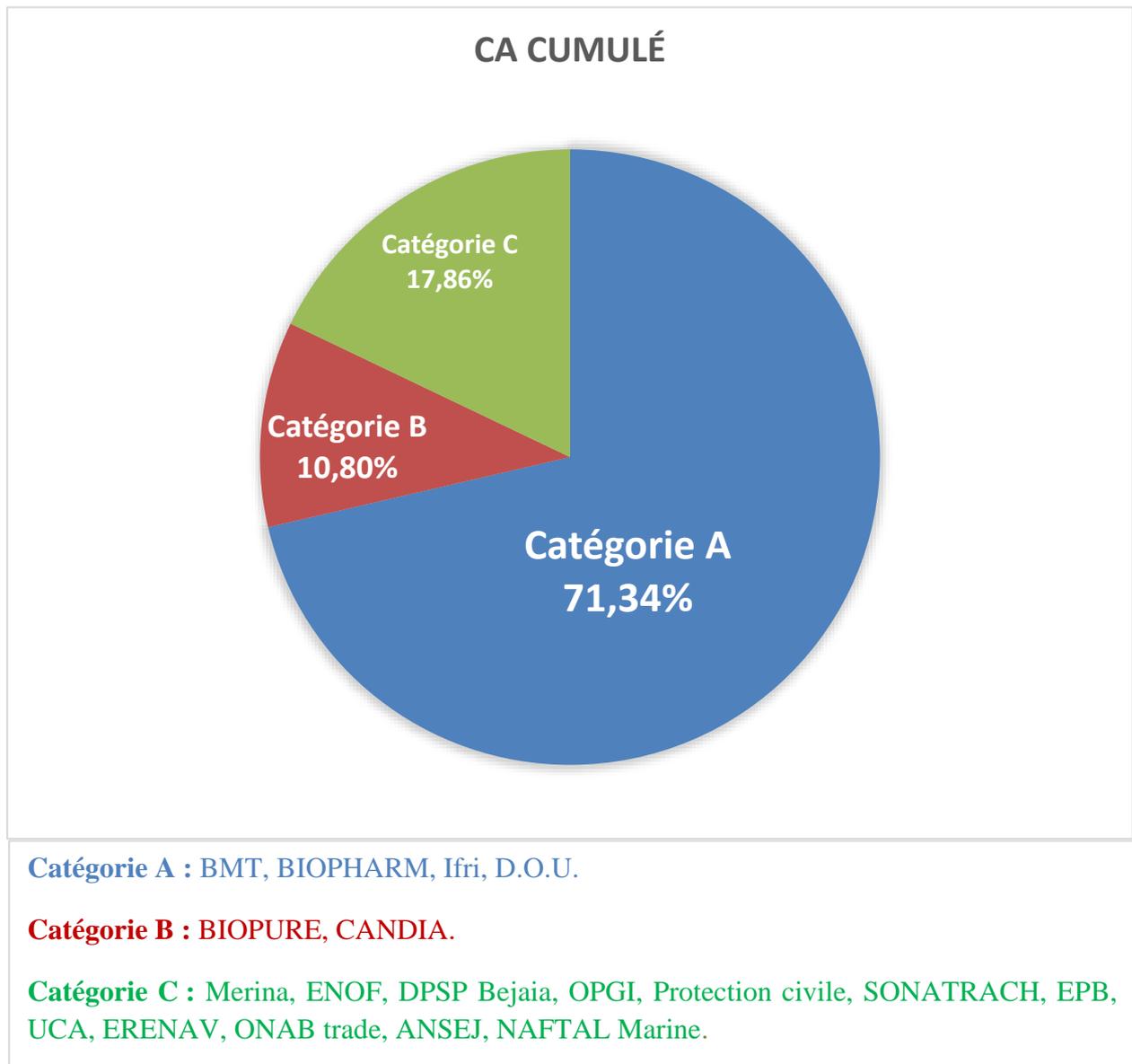
Figure N°06 : Représentation graphique selon la contribution des clients au CA



Source : élaboré par nous-même à partir des données recueillis pendant le stage

Nous allons essayer d'élaborer dans la figure N°05, un graphe afin de faciliter l'identification des trois catégories de clients, et ceci à partir de l'analyse ABC faite en dessus.

Figure N°07 : Représentation graphique du % CA cumulé par rapport aux 3 catégories de clients



Source : élaboré par nous-même à base de l'analyse ABC

Ce secteur représente les trois catégories de clients définie lors de l'analyse ABC faite précédemment.

3. Le Guide d'entretien³

Après l'analyse du fichier clients professionnels de l'entreprise, ceci nous a permis de déterminer trois catégories de clients qui sont définis comme suit : clients les plus rentables (A), moyennement (B) et faiblement rentable (C), et repérer les déséquilibres.

A partir de cette analyse, nous y sommes parvenus à ramener des réponses sur une série de questions élaborées sous forme d'un guide d'entretien afin de mieux répondre à notre problématique.

Pour se faire nous avons adopté la méthode « entretien en face à face » : c'est la technique qui obtient le meilleur accueil, puisqu'elle valorise la personne interviewée qui est dans notre cas le responsable du service commercial BtoB, pour laquelle on s'est déplacé après une prise de rendez-vous.

L'enquêteur a la possibilité de s'adapter en direct et d'apporter les explications nécessaires. Dans ces conditions, l'entretien peut durer jusqu'à une heure. L'inconvénient réside dans le coût, d'autant plus qu'il dépend de l'emploi du temps du responsable ciblé : en dépit du rendez-vous pris, celui-ci peut avoir un contre temps professionnel. C'est pourquoi peut d'entreprises implantées mondialement conservent cette pratique.

L'enquête a été menée comme suit :

Question 01 : quelle sont les stratégies utilisées pour chacune de ses catégories de clients ?

Réponse

Clients A : les maintenir et les développer.

Clients B : essayer de les développer et de les maintenir afin de renforcer la classe A et tirer les ventes vers le haut (augmenter le chiffre d'affaire)

Clients C : ce sont les clients ou l'entreprise doit détecter seulement ceux qui ont un réel potentiel d'avenir, et cela on doit les développer (ne jamais les abandonner, elle s'appuie sur une stratégie d'intégration en les relançant toujours).

³ Voir annexes

Question 02 : quels sont les moyens et les outils déployés afin d'atteindre ces objectifs ?

Réponse

Catégorie A : les faire participer aux salons et foires professionnels, leurs proposer des offres sur mesure, on leur consacre beaucoup plus du temps. (Conventions, un traitement individualisé).

Catégorie B : on leur consacre un peu plus de temps. Offre sur mesure, proposer des offres différenciées.

Catégorie C : on leur consacre moins de temps, les pousser à acheter plus.

Question 03 : maintenir et conserver vos clients très rentables et au-delà, de renforcer les liens qui vous unissent et l'un des premiers objectifs, quels seront donc les actions de fidélisations à engager ainsi que les programmes appropriés afin de récompenser leur loyauté en vue qu'ils soient partenaire ?

Réponse

Après avoir définis nos comptes clés, on leurs a proposé des traitements de faveurs : les partenariats tels que les bons d'achats pour les clients de nos clients et les sponsorings, notamment celui du premier mai auquel IFRI à bénéficié du sponsor gold, CANDIA du sponsor argent, ainsi que BIOPHARM.

Question 04 : avez-vous identifier des clients pour lesquels vous gardez espoir de rendre leur valeur positive dans l'avenir, et quelles sont les actions mis-en œuvre afin de modifier leur comportement et les couts de la relation ?

Réponse

Parmi les clients non rentables qui sont classés dans la catégories C et qui contribuent faiblement au chiffre d'affaire, on abandonne en aucun cas cette catégorie au contraire, elle répond toujours présente à leur demande et espère tirer profit d'eux tout en gardant comme objectif de rendre leur valeur positive dans l'avenir.

3.1 L'interprétation des réponses du guide d'entretien

D'après les réponses du responsable commercial BtoB, nous pouvons dire que :

- Chaque catégorie de client est soumise à une stratégie bien précise par l'entreprise, selon leur contribution au chiffre d'affaire et leur valeur ajoutée à cette dernière.
- L'entreprise a mis en œuvre plusieurs moyens et techniques commerciales afin d'atteindre ses objectifs et sur chacune des catégories de clients également, et ceci est comme suit :
 - La catégorie A : l'entreprise les fait participer aux événements importants tels que les salons et foires professionnelles, et elle leur consacre un traitement individualisé (one to one).
 - La catégorie B : elle leur consacre beaucoup plus de temps afin de détecter leurs besoins réels et anticiper les futures offres pour les tirer vers le haut.
 - La catégorie C : selon les déclarations de l'interviewé, l'entreprise consacre moins de temps pour cette catégorie de client, car le service commercial estime qu'elle n'est pas rentable et peut engendrer des coûts supplémentaires dans le cas où il leur accorde trop de temps.
- Après avoir identifié ses comptes clés, l'entreprise leur propose des traitements de faveur tels que : les partenariats généralement sous forme de bons d'achat⁴ aux employés de ses clients (BtoBtoE), et les sponsorings notamment celui du 1^{er} mai 2018 avec le sponsor gold 'Ifri', et généralement ce sont les clients de la classe (A) qui ont droit à ce type de faveur.
- L'entreprise garde espoir en certains clients qui contribuent faiblement au chiffre d'affaire, et estime que sa serait une grande perte de les abandonner vu que les marchés industriels sont très restreints, ceci dit elle envisage de répondre toujours présente à leurs demandes et espère tirer d'avantage leurs achats vers le haut.

⁴ Voir le spécimen du bon d'achat dans l'annexe

3.2 Synthèse de l'enquête par entretien

La mise en évidence de la structure du portefeuille client va permettre non seulement d'identifier les segments de clients les plus rentables mais surtout de repérer le déséquilibre, de ce fait on constate que :

- Une part trop importante du chiffre d'affaires est réalisée avec seulement quatre gros clients (BMT, BIOPAHRM, IFRI, D.O.U) qui représentent 21,05% des clients et qui contribuent à 71,34% du chiffre d'affaire : cela induit un état de dépendance porteur de risque pour l'activité commerciale professionnelle de Ritaj Mall, si certains de ces clients décide de rompre ou de passer à la concurrence.
- On remarque aussi que l'entreprise a peu de clients qui contribuent moyennement au chiffre d'affaire qui sont représentés uniquement par (CANDIA et Biopure) qui sont trop important pour l'entreprise et aussi pour être classés en petits clients sans toutefois pouvoir bénéficier des conditions et de l'attention portée au gros clients.
- D'autre part, on constate que l'entreprise comprend une grande partie de clients qui contribuent faiblement au chiffre d'affaire : les résultats de cette dernière risquent de se dégrader et à terme.

3.3 Suggestion

En fonction de l'intérêt que les clients représentent pour l'entreprise, celle-ci pourra mieux orienter son action en direction de ses clients, d'initier d'autres actions et d'adopter une politique commerciale qui va vers le long terme, afin d'en tirer avantage de cette segmentation et d'équilibrer son portefeuille client pour développer son chiffre d'affaire, et ceci en :

Pour la catégorie A & B :

- Proposant des offres plus personnalisées (mieux adapter) aux clients à fort potentiel ;
- Fidélisant les clients les plus rentables et les plus importants ;
- Anticipant les besoins réels ainsi que les demandes futures en se rapprochant encore plus des clients ;
- Créer des barrières à la sortie pour et rendre le coût de changement plus élevé, ce qui est possible dans le cas de « Ifri et Candia » en mettant en avant leurs produits au sein de ses magasins.

Notons que la catégorie C comporte deux sous-catégories :

- Une sous-catégorie a faible potentiel d'avenir, pour celle-ci l'entreprise devrait limiter le temps et les efforts fournis pour cette dernière (ex : contacter un client par mail

plutôt que par téléphone, réduire leurs temps de visite, ceci pour une meilleure allocation des efforts de prospection).

- Une autre sous-catégorie de client à fort potentiel d'avenir, même s'ils sont considérés comme petit client, car ces derniers n'ont pas d'avantages à négocier par rapport aux gros comptes qui créent de l'activité au sein de l'entreprise. Donc il est possible pour elle de leur attribuer du temps et de leur allouer encore plus d'efforts de prospection en espérant qu'ils soient rentables dans l'avenir (investir dans l'avenir).

NB : Pour que l'entreprise puisse atteindre cet objectif, il est préférable d'approfondir son analyse par la Valeur Client.

Afin d'équilibrer et renforcer sa clientèle de la classe A, dans le but de faire face à la dépendance envers ce type de clientèles, l'entreprise devra démarcher et cela en procédant davantage à la prospection, donc elle se doit de :

- Hiérarchiser les prospects en fonction de leur potentiel : une bonne prospection commence par une bonne analyse pertinente de son environnement externe (marché) et de l'environnement interne (son portefeuille client), en définissant les critères de segmentation pertinents qu'ils auront constatée dans leurs activités.
- Ne pas focaliser ses ressources sur les prospects qui rapportent uniquement : frapper fort, partout, est une perte de temps aussi. Le but est d'optimiser l'allocation de ses ressources commerciales, identifier les prospects ayant un potentiel d'avenir important même s'ils représentent peu aujourd'hui car les meilleurs prospects sont ceux qui achètent rapidement, souvent et beaucoup. Ceci pour mieux gérer l'autonomie de ses ressources à long terme.
- Soigner la qualité des fichiers de prospection (filtré ses prospects), en détectant les éléments les plus réactifs à l'offre.

Conclusion générale

D'après notre travail de recherche qui cerne deux étapes, la première étape étant une recherche documentaire théorique qui contient elle-même deux chapitres. Le premier chapitre présente les fondements théoriques sur lesquels se base notre travail, par la suite on a entamé le deuxième chapitre qui aborde la notion du marketing relationnel et la GRC dans un contexte purement industriel dans un premier temps, ainsi que les axes du développement des clients actuels dans un second temps, ceci dans le but d'enrichir nos connaissances sur le sujet et traduire nos acquis théoriques qui nous permettra de bien mener notre étude de cas au sein de l'entreprise Ritaj Mall appuyée par un stage pratique d'un moi pour atteindre les résultats qui nous seront utiles à la vérification de nos hypothèses de départ et de répondre à notre problématique initiale.

Etant donné que l'entreprise Ritaj Mall Bejaia est l'une des premières entreprises (centre commercial) qui a ouvert ses portes au niveau de la wilaya de Bejaia, qui a eu la chance d'activer dans le domaine professionnel, cette dernière est dans le besoin d'initier des actions marketing ainsi que de déployer des programmes et les règles du marketing industriel, de vouloir comprendre le comportement des clients industriels qui sont rationnels et restreints en même temps.

Vu que le Ritaj Mall dispose d'un nombre restreint de clients professionnels dont il bénéficie sans avoir eu recours au préalable à la moindre prospection, on peut dire qu'il est indispensable pour ce dernier d'analyser plus finement son portefeuille afin de bien le structurer et dégager des catégories plus significatives de clients qui contribueront à son chiffre d'affaire et repérer les déséquilibres.

A partir de l'enquête qu'on a menée auprès de l'entreprise sur la nécessité d'analyse de son portefeuille client en s'appuyant sur une série de questions sous forme d'un guide d'entretien afin de vérifier l'indispensabilité et l'apport de cette analyse pour l'entreprise, par la suite pouvoir organiser une prospection et vérifier son utilité au développement de l'activité commerciale du Ritaj Mall ainsi qu'à l'arrivée potentiel d'un concurrent, l'interprétation des résultats ainsi que l'analyse de la synthèse du guide d'entretien nous ont permis de vérifier les deux hypothèses de départ.

- La première hypothèse « l'analyse du portefeuille client est indispensable pour toute entreprise qui active dans le domaine industriel, spécifiquement pour le Ritaj Mall »

Conclusion générale

- L'hypothèse est confirmée : l'entreprise Ritaj Mall nécessite tout autant d'avoir une vue d'ensemble qui lui serait possible à travers le portefeuille client (ensemble des clients de l'entreprise), l'analyse de son portefeuille lui permet de mettre en lumière différentes catégories de clients qui n'ont pas tous la même valeur et qui contribuent différemment à son chiffre d'affaire.

L'analyse du portefeuille client du Ritaj Mall représente un avantage personnel en premier lieu qui lui permettra de dégager la catégorie significative et la plus importante à la contribution de son chiffre d'affaire, détecter celle qui lui ai moyennement et en dernier, la catégorie peu rentable ou complètement non rentable, et comme avantage compétitif en deuxième lieu afin de renouveler son portefeuille client et renforcer la clientèle qui contribuent fortement à son chiffre d'affaire afin de mettre des barrières à la sortie pour faire face aux menaces des nouveaux entrants.

De ce fait, la mise en évidence du portefeuille client du Ritaj Mall a permet non seulement d'identifier les segments les plus rentables et de faire le point sur son portefeuille existant mais aussi de prévoir les risques attendus en cas de non renouvellement de ce dernier.

- La deuxième hypothèse « Une prospection bien organisé est indispensable pour le développement de l'activité commerciale de Ritaj Mall Bejaia ».
- L'hypothèse est confirmée : actuellement la contribution importante du chiffre d'affaire de l'entreprise Ritaj Mall est réalisé uniquement par quatre gros clients professionnels et deux moyens clients et le reste des clients de son portefeuille sont considérés comme petits, peu rentable à l'entreprise, ceci sans avoir eu recours à une prospection auparavant.

Ces « gros clients » compte tenu de leur pouvoir de négociation, ne sont pas toujours facile à convaincre, et ils permettent de réaliser des volumes importants et constituent des références dont l'entreprise peut se prévaloir dans sa communication, pour cela l'entreprise est obligée de renforcer cette catégorie sans autant négligé les « petits clients », qui eux disposent peut-être d'un potentiel d'achat important et peuvent constituer les « gros clients » de demain.

Afin d'y remédier à ces deux prérequis, nous avons apporté des suggestions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour élargir le champ de son portefeuille, car sans le

renouvellement de ce dernier, cela pourrait menacer la pérennité de l'entreprise dans son marché.

Pour rendre son portefeuille client plus équilibré et renforcer sa clientèle fortement rentable dans le but de faire face à la rivalité, l'entreprise devra démarcher et pour cela elle doit procéder davantage à la prospection, pour cela elle doit :

- Hiérarchiser les prospects en fonction de leur potentiel : une bonne prospection commence par une bonne analyse pertinente de son marché et de son portefeuille client. La définition des critères de segmentation pertinents qu'ils auront constatée dans leurs activités.
- Le but est d'optimiser l'allocation de ses ressources commerciales, identifier les prospects ayant un potentiel d'avenir important même s'ils représentent peu aujourd'hui car les meilleurs prospects sont ceux qui achètent rapidement, souvent et beaucoup, et ceci pour mieux gérer l'autonomie de ses ressources à long terme.
- Soigner la qualité des fichiers de prospection (filtré ses prospects).
- Prendre les décisions les moins pires en matière de prospection demande d'être correctement équipé et savoir qu'elle clientèle est plus réceptive à l'offre.

Notons enfin que ce travail de recherche peut présenter des lacunes et des limites et reste perfectible.

Enfin nous espérons que notre recherche soit d'une grande utilité pour l'entreprise et tous ceux qui auront à le consulter, ainsi que nous avons ouvert la voie pour d'autres travaux scientifiques dans le domaine du business-to-business.

Bibliographie

Ouvrages

- Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Marketing business to business, 5^e édition Pearson, Montreuil 2013.
- Saporta.B, Marketing Industriel, Éditions Eyrolles, Paris 1995.
- Kotler et Keller et Manceau, Marketing Management, 15^e édition Pearson, Montreuil 2015.
- Lendrevie et Lévy et Lindon, Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9^e édition Dunod, Paris 2014.
- Flambard Sabine, Marketing relationnel, Editions e-thèque, Lille 2002.
- René Lefébure et Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Edition Eyrolles, Paris 2005.
- Philip Kotler et Kevin Lane Keller et Bernard Dubois, Delphine Manceau, Marketing management, 12^{eme} édition Pearson, Paris 2006.
- Claude Demeure, Marketing, Aide-mémoire, 6^e édition Dunod, Paris 2008.
- Carole Hamon et Pascal Lézin et Alain Toullec, Gestion de clientèles, Edition Dunod, Paris 2004.
- Thietart Raymond-Alain et Coll, Méthodologie de recherche en management, troisième édition Dunod, Paris 2007.

- Gavard.P et Gotteland.D, méthodologie de la recherche, édition, Pearson éducation, Paris 2009.

Webographie :

- www.ritaj-mall.com
- www.marketing-etudiant.fr

Annexes

Annexe 01

Guide d'entretien

Question 01 : quelle sont les stratégies utilisées pour chacune de ses catégories de clients ?

Question 02 : quels sont les moyens et les outils déployés afin d'atteindre ces objectifs ?

Question 03 : maintenir et conserver vos clients très rentables et au-delà, de renforcer les liens qui vous unissent et sert l'un des premiers objectifs, quels seront donc les actions de fidélisations à engager ainsi que les programmes appropriés afin de récompenser leur loyauté en vue qu'ils soient partenaire ?

Question 04 : avez-vous identifier des clients pour lesquels vous gardez espoir de rendre leur valeur positive dans l'avenir, et quelles sont les actions mis-en œuvre afin de modifier leur comportement et les couts de la relation ?

ANNEXE 02 : Exemple d'un Bon d'achat.

Bon d'achat *Ritaj MALL*
Shopping & Loisirs

valable pendant 12 mois sur présentation de la pièce d'identité

D'une valeur de : **5 000** DA

A l'attention de : **بيوفارم**
Biopharm

N°: [redacted]
[barcode]

Ritaj Mall
Signature: [redacted]

Rue Mahfoudi Fatah pépinière (BEJAIA) Tél : 034 18 73 05/034 18 73 06 Fax :034 18 73 02

Tables des matières

Résumé

Abstract

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des acronymes

Sommaire

Introduction.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche	3
Section 1 : Le marketing BtoB sous différents contextes.....	4
1. Historique	4
2. Définition du marketing business to business	5
Section 2 : Les principaux domaines d'activités business to business.....	7
1. Les trois types de marketing BtoB	8
2. Les quatre types d'approches marketing par destinataire final	9
Section 3 : Les spécificités du marketing business to business.....	11
1. Les caractéristiques du marketing business to business.....	11
1.1 Un nombre restreint de clients potentiels.....	11
1.2 Des clientèles hétérogènes.....	12
1.3 Une clientèle souvent internationale.....	13
1.4 Un processus d'achat de groupe.....	13
1.5 Le rôle actif du client.....	13
1.6 Une forte implication réciproque entre clients et fournisseurs.....	14
1.7 La création de valeur.....	14
1.8 Des moyens spécifiques de promotion.....	15
1.9 Le cycle de vie « prolongé » des produits.....	15
1.10 Le développement d'outils spécifiques sur internet.....	16
2. La demande dérivée et le centre d'achat.....	18
2.1 La notion de filière.....	19
2.2 La dépendance à l'égard de la demande dérivée.....	21
2.3 Une stratégie marketing avec plusieurs niveaux d'intervention.....	21
2.4 Le centre d'achat.....	22
2.4.1 La composition du centre d'achat.....	23
2.5 Le comportement des acheteurs professionnels.....	25

Chapitre II : Les axes du développement clients professionnels et stratégies types.....28

Section 1 : Le marketing relationnel et la GRC dans le contexte industriel.....29

1. Le marketing relationnel.....29
 - 1.1 Historique et définition du marketing relationnel.....30
 - 1.2 Les facteurs plaçant en faveur du marketing relationnel.....30
2. Généralité sur le CRM (Customer Relationship Management).....31
 - 2.1 Historique et Définition du CRM.....31
 - 2.2 Les enjeux du CRM.....32

Section 2 : L'analyse du portefeuille client.....34

1. Les outils d'analyse du portefeuille client.....34
 - 1.1 L'analyse « 20/80 » (la loi de Pareto).....34
 - 1.2 L'analyse ABC35
 - 1.3 L'approche par la valeur client.....36
2. L'organisation de la prospection.....37
 - 2.1 La préparation de la prospection37
 - 2.1.1 La notion de prospect37
 - 2.1.2 La typologie de prospects38

Section 03 : Stratégies types de développement clients.....40

1. Stratégie d'abandon40
2. Stratégie d'intégration40
3. Stratégie de développement40
4. Stratégie de maintien.....40

Chapitre III : Segmentation et essai du développement de la clientèle.....43

Section 1 : La présentation de l'enquête et méthode de recherche.....44

1. Choix du thème de recherche.....44
2. Objet de la recherche44
3. Délimitation du champ de recherche44
4. Méthodologie de recherche.....44
5. Déroulement de l'enquête.....46

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil « Ritaj Mall ».....46

1. Historique de l'entreprise46
2. Organigramme de l'entreprise48

Section 3 : L'analyse du portefeuille clients et l'interprétation des résultats	49
1. La présentation du portefeuille clients professionnels de l'entreprise RMB.....	49
2. Analyse du portefeuille clients professionnels de RMB.....	50
3. Le Guide d'entretien.....	54
3.1 L'interprétation des réponses du guide d'entretien	56
3.2 Synthèse de l'enquête par entretien.....	57
3.3 Suggestion.....	57
Conclusion	59

Annexe

Bibliographie

Résumé :

Ce présent travail de recherche traite de la problématique sur les axes du développement de l'activité commerciale au sein de l'entreprise RMB. Ce document a pour objectif principal d'analyser les facteurs liés au développement de l'activité commerciale purement industrielle. Les résultats de notre enquête auprès de cette entreprise montrent que la segmentation des clients a induit un certain nombre d'effet sur le développement commercial de Ritaj Mall, ainsi qu'avec les relations entre ses différents clients.

Mots-clés : Marketing industriel, GRC, Portefeuille client, Prospection, Fichier client.

Abstract:

This current research work addresses the issue of business development axes within the RMB. The main objective of this paper is to analyze the factors related to the development of purely industrial commercial activity. The results of our investigation of this business show that customer segmentation has had a number of effects on Ritaj Mall's business development, as well as on relationships between its different customers.

Keywords : Business to Business, CRM, Customer wallet, Prospecting, Customer file.

Organigramme de l'entreprise Ritaj Mall Bejaia

