

# MK21

## Marketing B2B

Synthèse de la séance

### Synthèse

Catherine PARDO  
Professeure  
**emlyon** business school  
[pardo@em-lyon.com](mailto:pardo@em-lyon.com)

Catherine Pardo / emlyon business school

**em**  
**lyon**  
business  
school

 early makers  
since 1872

# Rappel learning outcomes du cours MK21

---

- J'ai une bonne connaissance de ce qu'est un **échange B2B** et de ce que cela implique en termes de management
  - J'ai une bonne compréhension de ce que signifie **faire du marketing** dans une organisation ; j'ai compris l'importance de concevoir l'activité marketing comme celle d'une **co-crédation de valeur** par l'entreprise et son client.
  - Je suis capable de mener l'analyse complète d'un **centre d'achat**,
  - Je suis capable de mener une analyse du **comportement d'achat** d'un client sur la base d'une « approche risque »
  - je suis capable d'identifier les critères de **segmentation** d'un marchéd de clients Je sais choisir des segments
  - j'ai compris ce qu'une représentation des « marchés comme **réseaux** » apporte à l'activité d'un manager.
  - Je maîtrise les enjeux de la construction d'une **offre**. J'ai compris ce qu'est une **proposition de valeur**
  - Je sais mettre en place les modalités de gestion d'un **portefeuille de clients = identifier des clients prioritaires**
-

---



**En images...**









Sales and Marketing Strategy

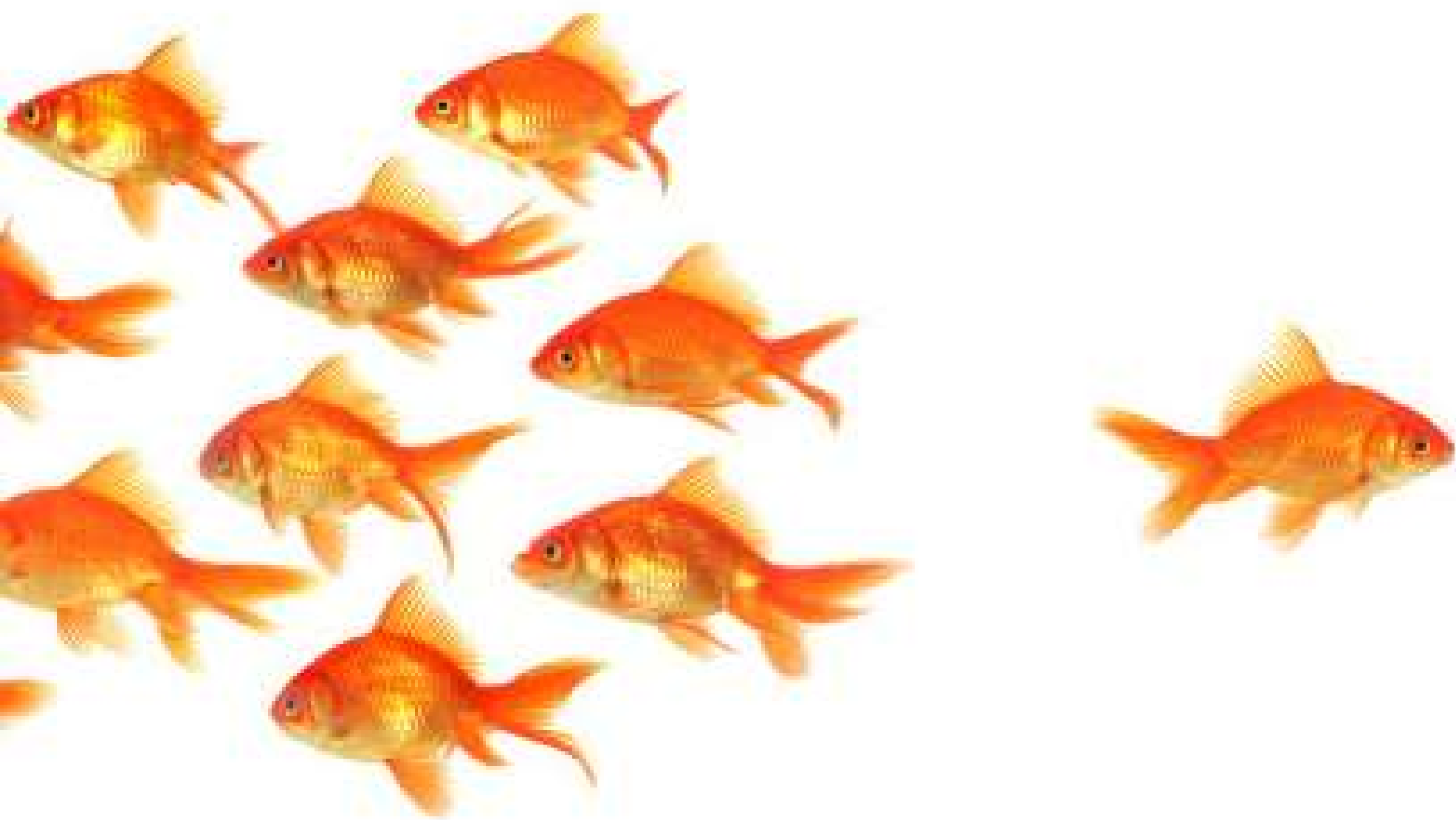














---

## **Introduction**

**Qu'est-ce qu'un échange B2B ?  
Qu'est-ce que le marketing B2B ?**

**QUI EST  
LE CLIENT  
?**

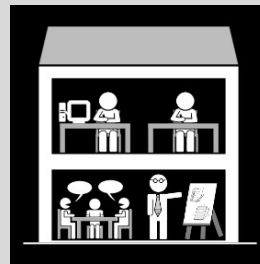
**UN INDIVIDU**



**ECHANGES  
B2C**

**ECHANGES  
B2B**

**UNE ORGANISATION**



# Echanges

---

"Les échanges BtoB concernent les échanges  
de **produits et/ou de services**  
vendus par des organisations à d'autres  
**organisations,**  
en vue de les utiliser **directement ou**  
**indirectement**  
à la production d'autres **produits ou services**  
destinés à être vendus ou loués"

*(Source : Michel, Salle et Valla, 1996)*



# Ce que fait le marketing en BtoB

---

Gestion des interfaces entre l'entreprise et  
ses marchés

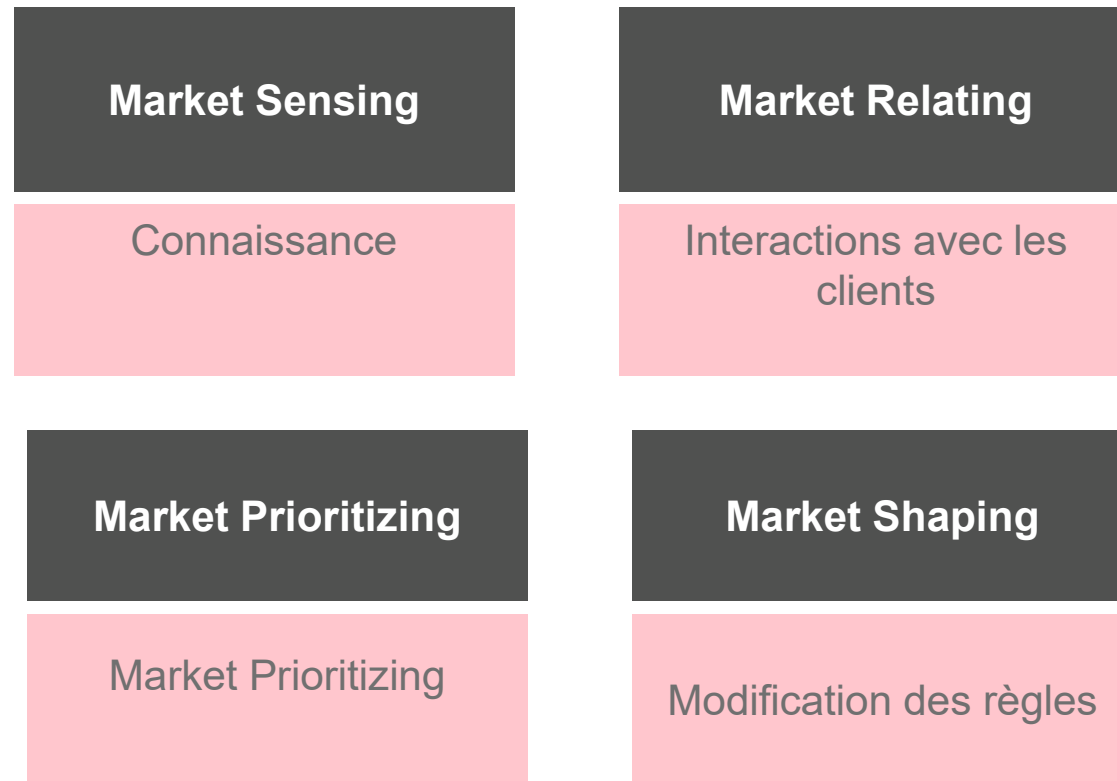


Gestion d'interfaces internes...

*(Source : Michel et al, 1990)*

# Ce que fait le marketing

---



*(Source : Geersbro & Ritter, 2011)*

# Ce que fait le marketing

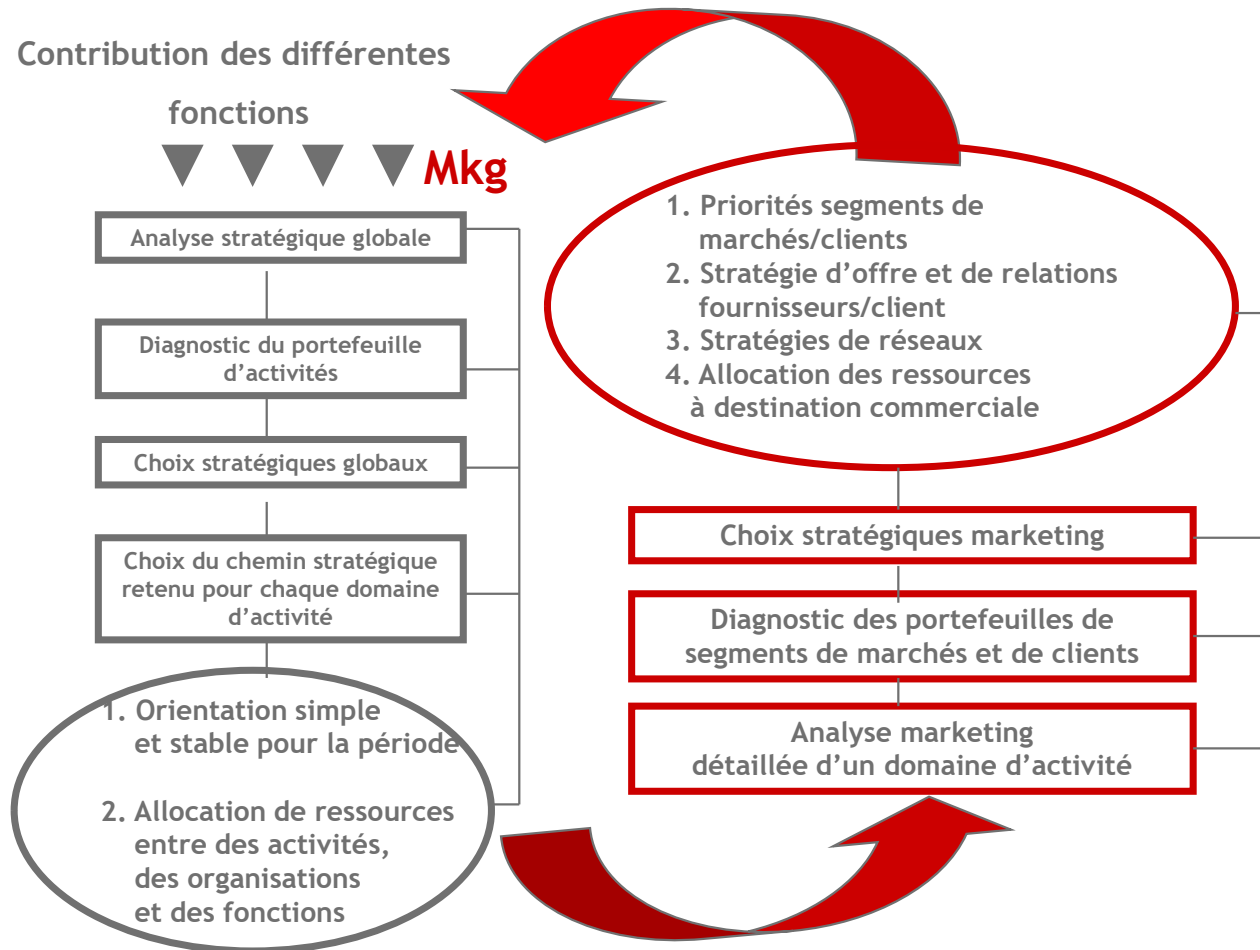
---



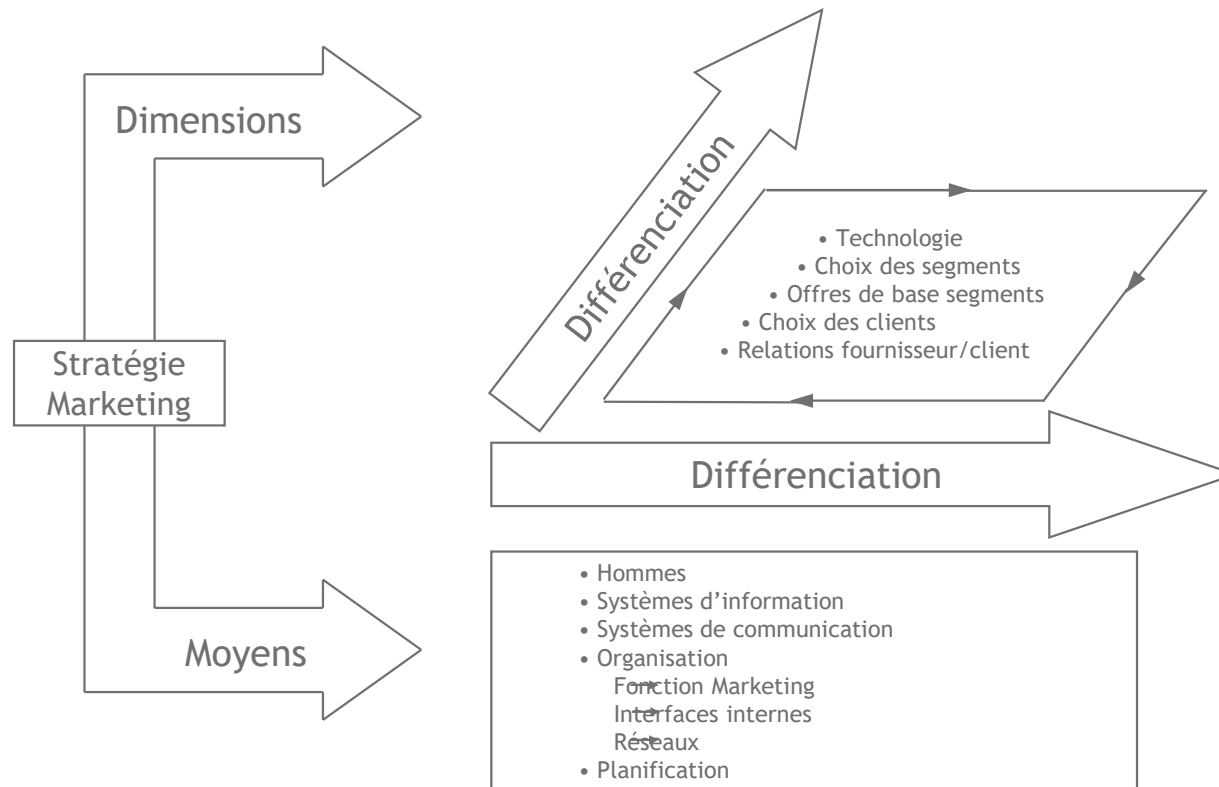
## Network Orchestration

*Creating value through collaboration*

# Marketing & stratégie d'entreprise



# Stratégie marketing : Multistrat



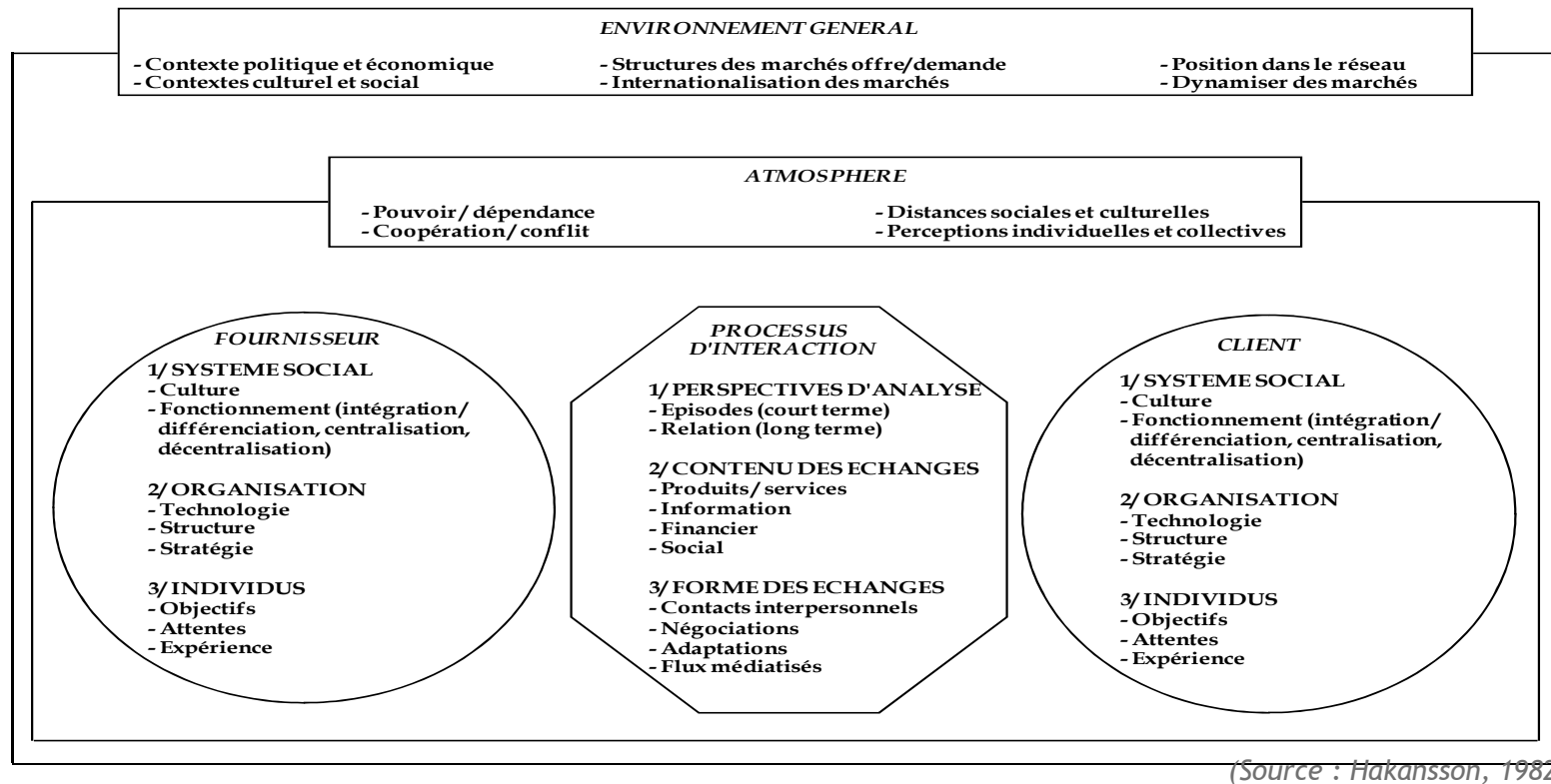
*Source : Valla, 1990*

# Concepts clés

---

- Demande dérivée
- Réseau
- Concentration
- Centre d'achat
- Offre élargie
- Interaction

# Modèle d'interaction





---

## **TD 1 : comprendre le client B2B à travers son centre d'achat**

# *Learning outcomes de la séance*

---

- Je connais la définition d'un centre d'achat
- Je connais et je sais décrire les principaux rôles dans un centre d'achat
- Je sais construire une matrice « motricité/dépendance »

# Centre d'achat

---

"Un client est représenté par un  
**centre d'achat**  
regroupant des personnes de fonctions, de  
départements ou services, voire  
d'organisations  
**différents**  
susceptibles d'avoir une  
**influence** sur la **décision** d'achat"

*(Source : Salle et Silvestre, 1992)*

# Les rôles dans le centre d'achat

---

- L'utilisateur : utilisation des biens ou services achetés
- Le prescripteur : définition de la nature des biens et services à acheter
- Le conseiller : information sur les fournisseurs et les critères de choix
- L'acheteur : recherche et sélection des fournisseurs
- Le décideur : décision en dernier ressort
- Le filtre : contrôle des informations

(Source : d'après Webster et Wind, 1972)

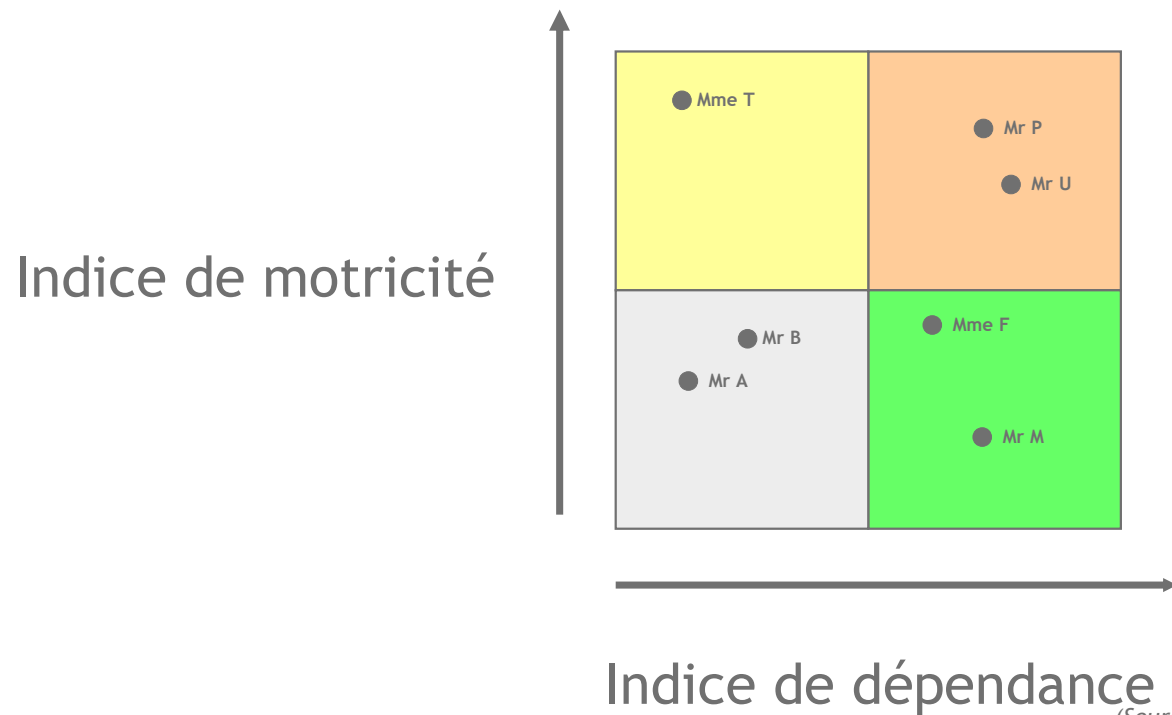
# Centre d'achat

## Matrice de motricité/dépendance

- Par l'indice de motricité on cherche à mesurer le pouvoir d'influence qu'un acteur du centre d'achat a sur le processus de décision
- Par l'indice de dépendance on cherche ici à mesurer le degré d'adhésion d'un acteur à notre proposition d'offre

# Centre d'achat

## Matrice de motricité/dépendance



(Source : adapté des travaux de Godet, 1985)

# Les étapes de l'achat industriel

---

1. Reconnaissance du **besoin**
2. **Détermination** des **caractéristiques** et des **quantités** à acheter
3. **Description** des **caractéristiques** et des **quantités** à acheter
4. **Recherche** et **choix** des fournisseurs possibles
5. **Collecte** et **analyse** des offres
6. **Évaluation** des offres et choix du ou des fournisseurs
7. Choix d'une **procédure** d'achat
8. **Contrôle** et **évaluation** des performances

*(source : d'après Robinson, Faris et Wind, 1967)*



---

## **TD 2 : analyser le comportement d'achat d'un client B2B**

# Learning outcomes de la séance

---

- Je maîtrise les grandes dimensions de l'approche risque
  - Relation / transaction
  - Risque encouru et risque perçu
- J'ai compris que les risques peuvent être décrits selon leur nature (technique, disponibilité, maîtrise, finance, engagement dépendance) et selon leur cause (Nouveauté / importance / marché de l'offre / marché de la demande, investissements, atmosphère)
- Je sais mettre en forme une analyse de type approche risque

# Le risque

---

C'est le **moteur** du comportement d'achat du client pour une situation donnée. Il varie selon les caractéristiques de chaque situation d'achat.

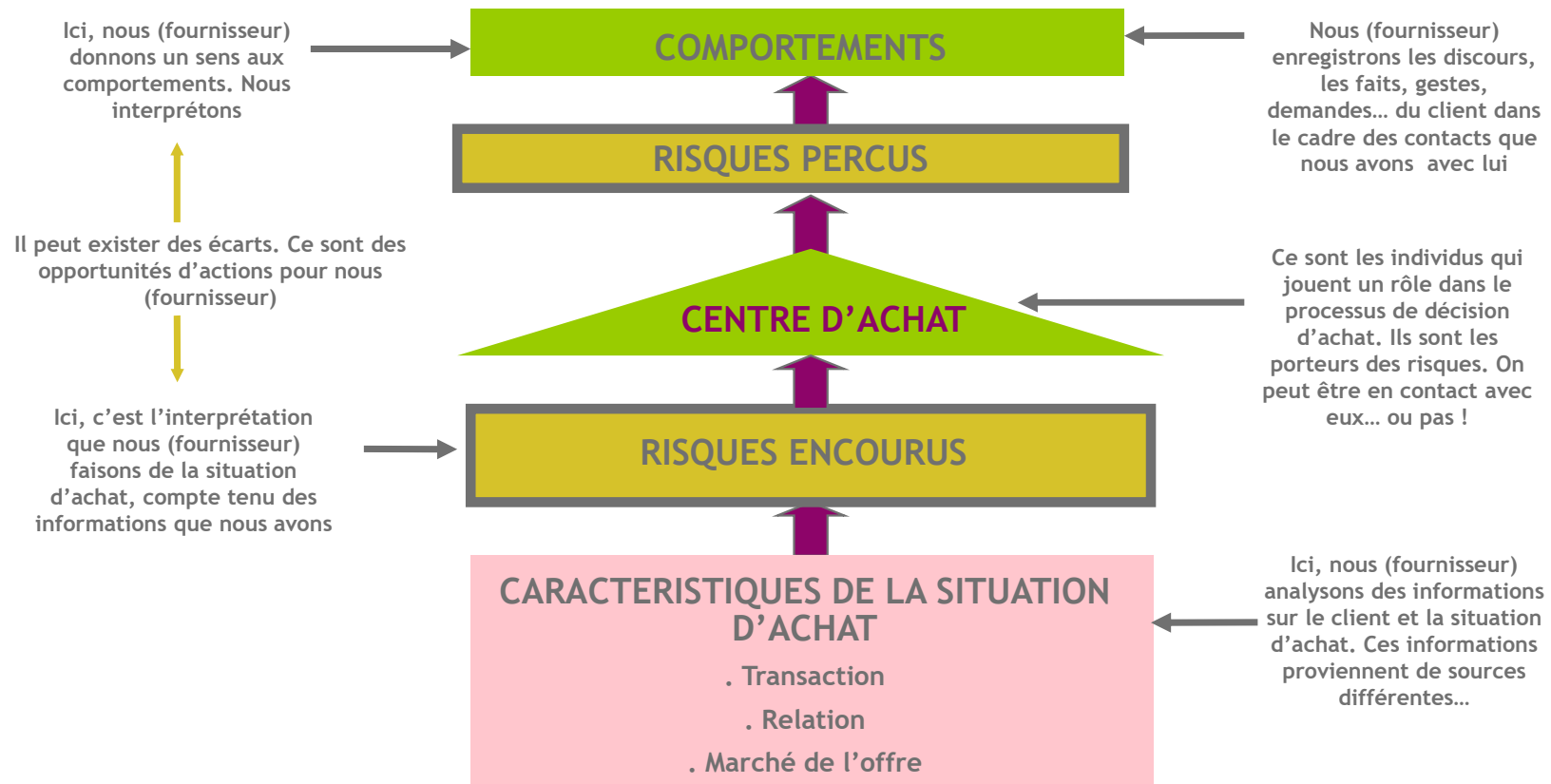
- **RISQUE ENCOURU**

C'est le risque tel que l'évaluerait un **observateur extérieur** analysant la situation d'achat du client. On considère en première approche que c'est l'analyse qu'en fait le fournisseur

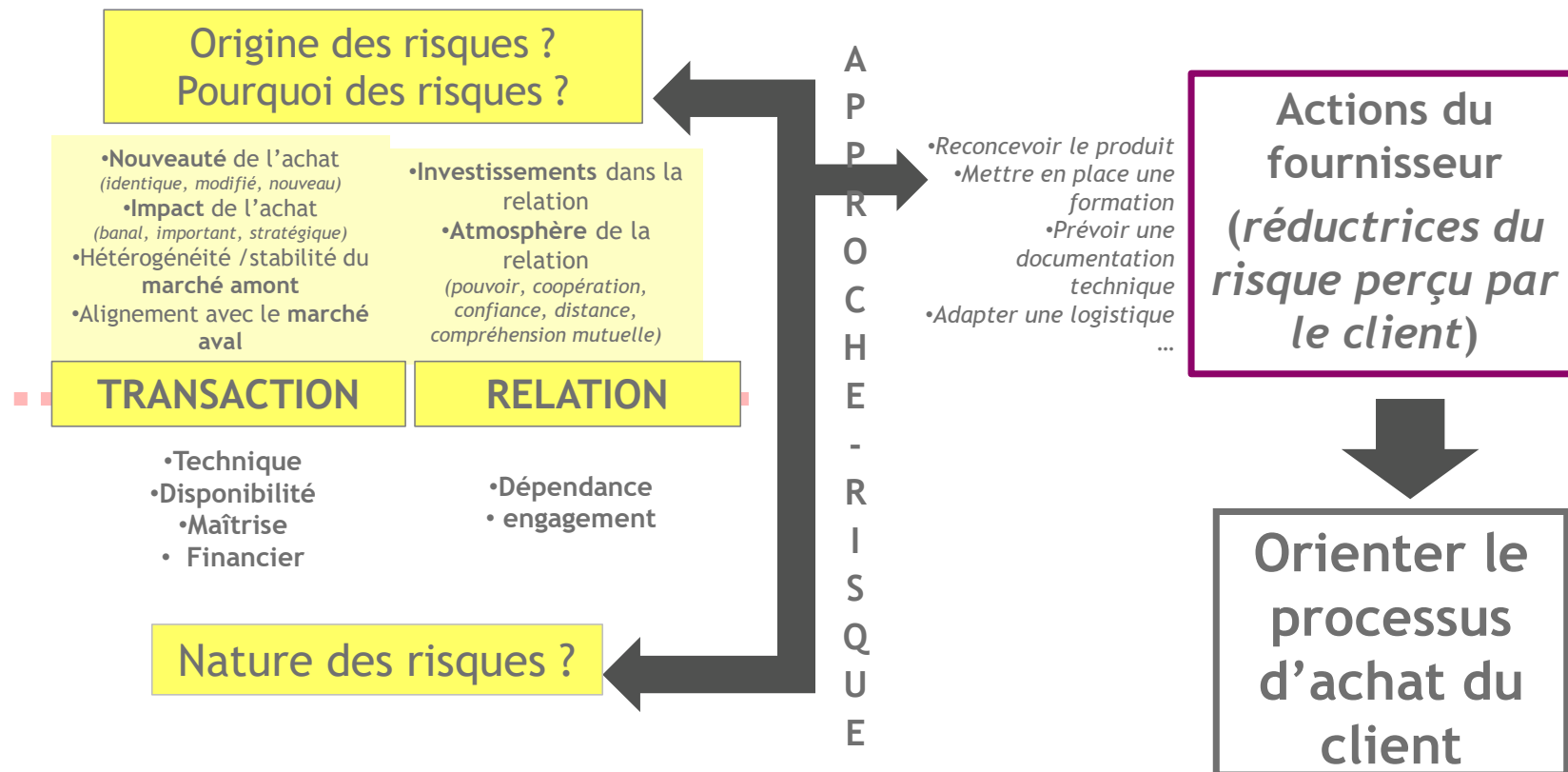
- **RISQUE PERÇU**

C'est le risque qui résulte de la manière dont les **intervenants du centre d'achat** appréhendent la situation d'achat. Du point de vue du fournisseur, c'est le **comportement** de ces acteurs qui traduit ce risque.

# Déconstruisons



# La logique



# Grille de synthèse

<u>Risques liés à la transaction</u>	Niveau de risques ENCOURUS	Niveau de risques PERCUS	Caractéristiques du centre d'achat			Actions possibles du fournisseur
			Fonction	Nom		
- Risques techniques						
- Risques liés à la disponibilité						
- Risques liés à la maîtrise de l'utilisation du client						
- Risques financiers						
<u>Risques liés à la relation</u>						

---

## **TD 3 : segmenter le marché des clients B2B**



## *Learning outcomes de la séance*

---

- J'ai compris que la segmentation est aussi une construction
- Je sais ce qu'est un bon critère de segmentation
- J'ai compris ce que « choisir des segments » signifie
- Je sais mettre en œuvre une matrice attrait / atouts

# C'est quoi la segmentation ?

---

« La segmentation est un processus par lequel étant donné l'hétérogénéité d'un ensemble de clients (acquis ou prospects) cet ensemble est **découpé en sous-ensembles** homogènes (les segments de marché) permettant ensuite le choix de segments les plus attractifs compte-tenu des compétences distinctives et des objectifs du fournisseur **dans le but de formuler une offre** et une approche adaptées aux caractéristiques de chaque sous-ensemble constitué »

(Source : Institut de Recherche de l'Entreprise, 1990)

# Un bon critère ?

---

**Discriminant**

**Mesurable**

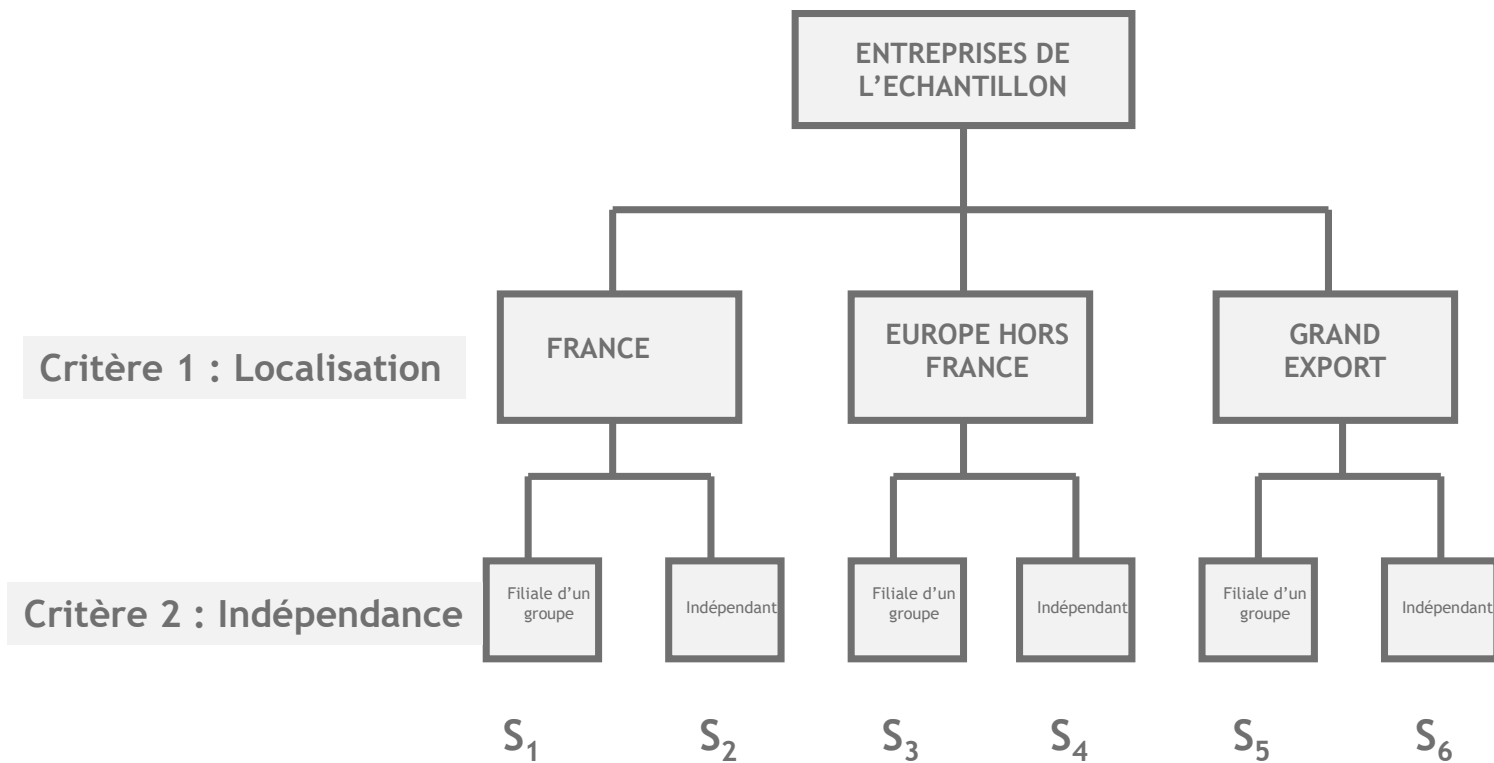
# Démarche générale de segmentation

---

- Définir les objectifs visés avec la segmentation
- Définir le champ pertinent d'analyse
- **Définir des critères de segmentation.**
- **Segmenter**
- Analyser les segments
- Choisir des segments
- Définir des actions par segment

# L'arbre de segmentation

---



# Attraits et atouts

---

- **Attraits du segment :**
  - En lien avec ce qu'est le client
  
- **Atouts du fournisseur sur le segment :**
  - En lien avec ce que je suis

---

## **TD4 : Analyser le réseau d'un acteur B2B**

## *Learning outcomes de la séance*

---

- Je sais expliquer ce qu'est un réseau
- Je connais la définition des liens d'activités, de ressources et d'acteurs.
- J'ai compris comment utiliser le réseau pour mieux « agir » en marketing



# Le réseau

---

Le réseau est constitué d'*acteurs qui mobilisent des ressources pour réaliser des activités (imbrication de chaînes de valeur)*.

# Activités, Ressources, Acteurs

ACTIVITES	Les activités sont des actions orientées vers un objectif	Les activités sont interdépendantes (elles dépendent les unes des autres) Il faut gérer cette interdépendance en <u>coordonnant</u> les activités	Au niveau du réseau, les activités et les liens entre activités forment des « <b>patterns</b> » d'activités
RESSOURCES	Les ressources sont des éléments qui vont permettre les activités	Une ressource est un « potentiel », sa valeur dépend de la façon dont elle est <b>combinée</b> avec une autre ressource Pour combiner des ressources entre elles il faut souvent les <u>adapter</u> (spécialiser/customiser)	Au niveau du réseau, les ressources et le liens entre ressources forment des « constellations » de ressources
ACTEURS	Les acteurs sont capables « d'intention »	Les acteurs interagissent les uns avec les autres pour combiner des ressources et coordonner des activités.	Au niveau du réseau, les acteurs et les liens entre acteurs forment des « <b>webs</b> » d'acteurs

---

**TD5 : Mettre en place une offre B2B et faire  
une proposition de valeur**

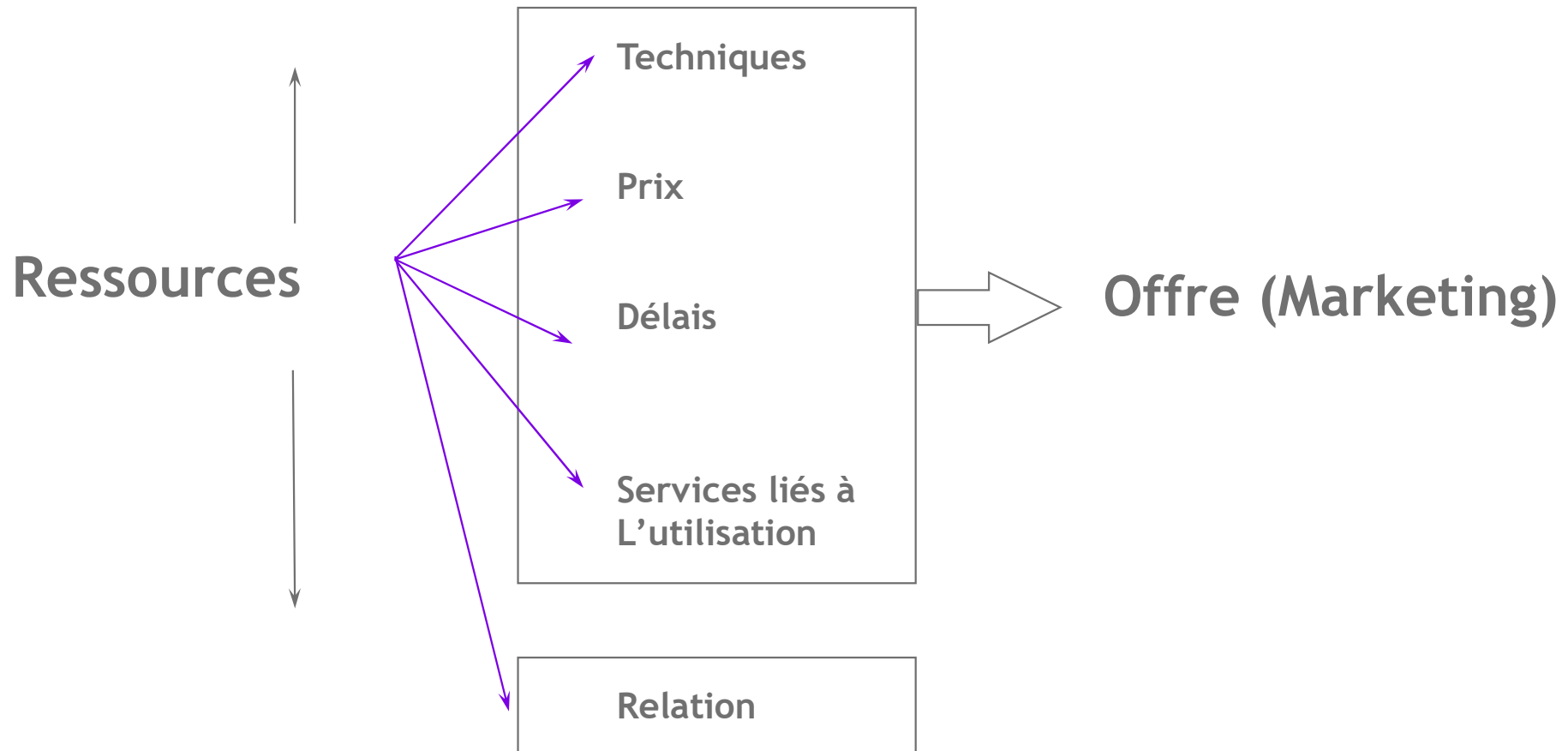
## *Learning outcomes de la séance*

---

- J'ai une vraie compréhension de la façon dont s'article segmentation et offre
- Le maîtrise les notions d'offre de base, d'offre globale segment, d'offre globale client
- J'ai identifié les principales problématiques associées à la notion de banalisation et d'offre « solution »
- J'ai bien mesuré l'importance de la notion de valeur et son utilité pour la pratique marketing
- Je connais les caractéristiques d'une bonne proposition de valeur

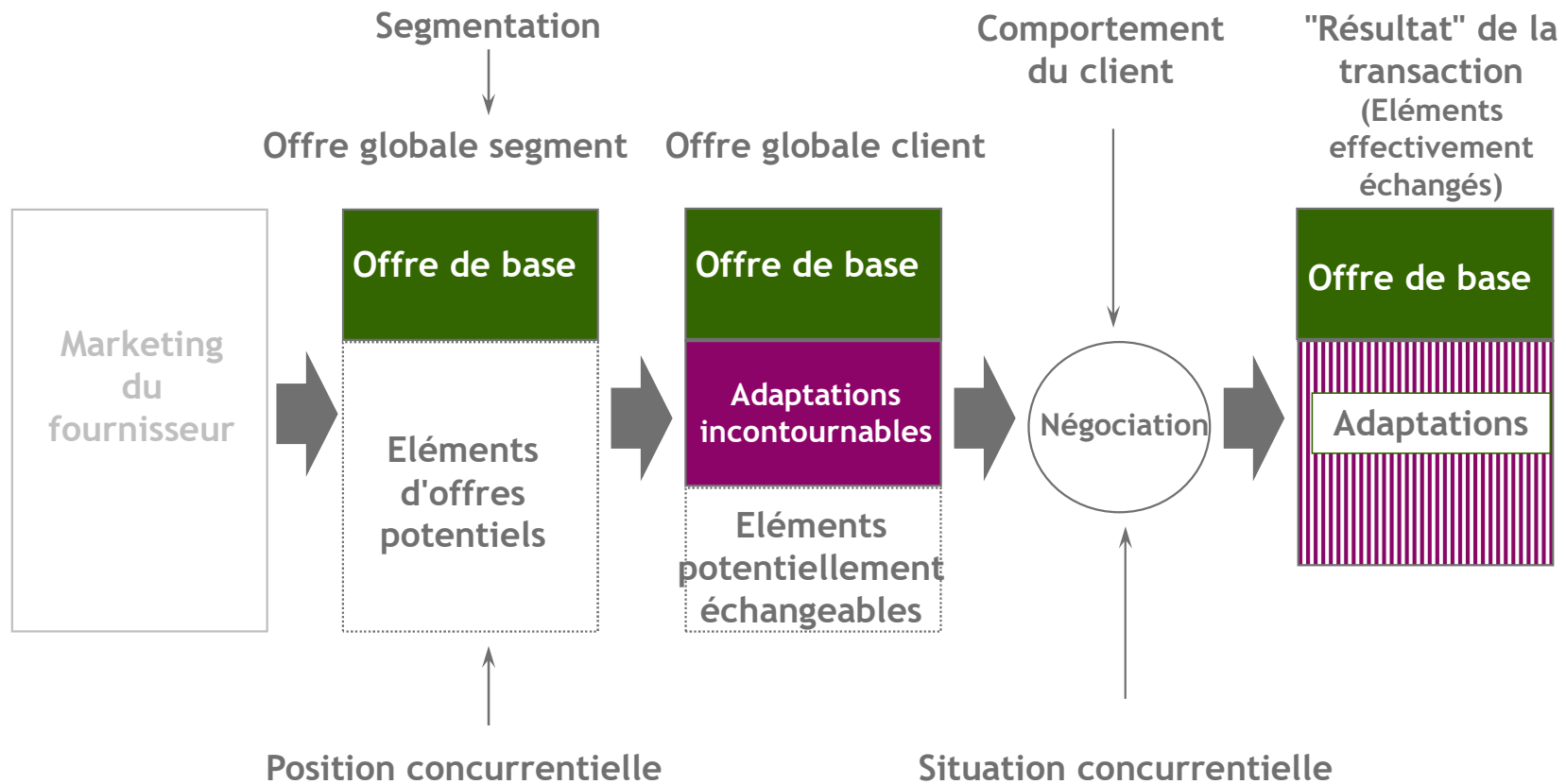
# Les dimensions de l'offre

---

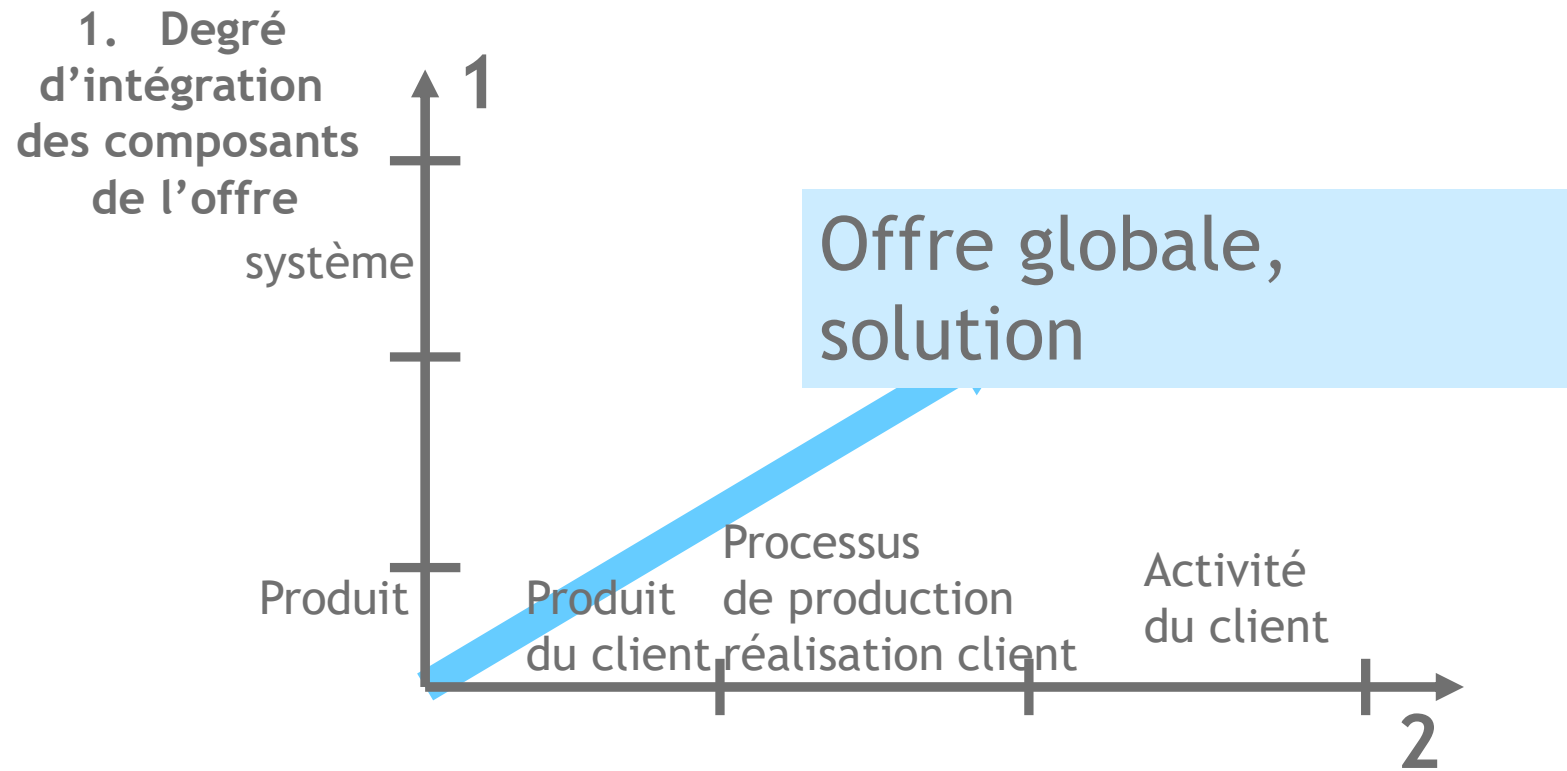


# De l'offre de base à l'offre adaptée

*Au niveau du client*



# Intégrer et s'intégrer : vers l'offre solution



2. Degré d'intégration dans la chaine de valeur du client

# La valeur

---

- C'est un rapport/différence entre des bénéfices et des coûts
- = le rapport entre ce qui est reçu et ce qui est donné dans un échange de marché.
  - « *un jugement comparatif entre les bénéfices reçus et les coûts* »
  - « *la différence entre les bénéfices et les sacrifices* »



# La proposition de valeur

---

**“A value proposition can be thought of as  
an invitation to engage with the firm,  
for (usually mutual) benefit”**

*(Vargo & Lusch, 2012, p. 5)*

# Les 3 types de VP

---

VALUE PROPOSITION:	ALL BENEFITS	FAVORABLE POINTS OF DIFFERENCE	RESONATING FOCUS
<b>Consists of:</b>	All benefits customers receive from a market offering	All favorable points of difference a market offering has relative to the next best alternative	The one or two points of difference (and, perhaps, a point of parity) whose improvement will deliver the greatest value to the customer for the foreseeable future
<b>Answers the customer question:</b>	"Why should our firm purchase your offering?"	"Why should our firm purchase your offering instead of your competitor's?"	"What is <i>most</i> worthwhile for our firm to keep in mind about your offering?"
<b>Requires:</b>	Knowledge of own market offering	Knowledge of own market offering and next best alternative	Knowledge of how own market offering delivers superior value to customers, compared with next best alternative
<b>Has the potential pitfall:</b>	Benefit assertion	Value presumption	Requires customer value research

(Source : Anderson, Narus & Van Rossum, 2006, HBR)

# Les éléments de la proposition de valeur

---

- Points de parité (*points of parity*)
  - Des éléments de mon offre qui ont la même « fonctionnalité », la même « performance » que ceux d'une offre concurrente.
- Points de différence (*points of difference*)
  - Des éléments de mon offre qui ont une « fonctionnalité », une / « performance » différente de ceux d'une offre concurrente.
- Points de désaccord/conflit (*points of contention*)
  - Désaccord entre Fet C

(Source : Anderson, Narus & Van Rossum, 2006, HBR)

# ***Demonstrate & document***

---

- ***Demonstrate***
  - Mener une *customer value research*
  - Indiquer au client (prospect) ce qu'il peut retirer de notre proposition (par rapport aux concurrents).
    - Value case histories
    - Value calculators
- ***Document***
  - Calcul des gains supplémentaires / calcul des économies réalisées sur la base d'indicateurs déterminés avec les clients
    - Value documenters

---

## **TD6 : Identifier les clients les plus importants en B2B : les portefeuilles de clients**

## *Learning outcomes de la séance*

---

- Je sais définir ce que sont les approches GPC en BtoB, aussi bien dans leurs **objectifs** que leur **process**.
- Je sais replacer ces approches dans la stratégie marketing
- Je sais mettre en place, en situation business, ce type d'approches

# Contexte de la GPC

---

- Des clients hétérogènes
- Des moyens limités



**Allocation sélective de ressources**

# Un complément à la segmentation

---

- Une fois la segmentation établie, les segments-cibles choisis et les offres de base segments définies, il importe que les commerciaux ne gaspillent pas les ressources hors du champ des priorités ainsi déterminé.
- La mise en œuvre de la stratégie demande de rechercher les clients qui la valorisent

*(Source : adapté de Michel, Salle et Valla 1998)*



# Etapes d'une GPC

---

## 1ère étape : construction de la matrice

1. Choix des **axes** et justification
  2. Choix des **critères** constitutifs des axes
  3. Choix de la **mesure des critères** (bornes)
  4. Choix d'une **pondération** (facultatif)
- 

## 2ème étape : mode opératoire de classement des clients

5. Traitement de **chaque client**
6. Représentation **visuelle** de la position des clients (matrice)
7. Discussion sur la **matrice** : structure - concentration - répartition - évolution
8. Choix et mise en oeuvre : quelles **actions** pour quels clients.

# Conclusion

---

Il n'y a **pas** de "bonne" matrice  
mais des matrices **adaptées**  
à la **stratégie** et aux **situations** Marketing  
de l'entreprise  
et aux **caractéristiques** des **clients**.

Catherine PARDO  
Professeure  
emlyon business school  
pardo@em-lyon.com

