

République du Sénégal

Un Peuple- Un But- Une Foi

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR



Ecole Supérieure de Commerce de Dakar
7, Av. Faidherbe - BP. 21 354 Dakar, Sénégal - Tél. 33 849-69-19-Fax.33 821-50-74
Siteweb: www.Supdeco.sn – e-mail: supdecodakar@sentoosn

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme du « Master of Science in Management »
PROGRAMME GRANDE ECOLE (BAC+5)
Spécialisation : Marketing/ Commerce International

Thème :

**Analyse de la stratégie de
conquête de marchés en « B to B » :
Cas d'Ericsson Sénégal**

Présenté par :

Khady SY

Directeurs de mémoire :

- Khady Diop CISSE
- Lamine BEYE

JUILLET 2009

Dédicaces :

Je dédie ce travail à mon frère, Abiboulaye DIOP, parti trop tôt et qui laisse, aujourd'hui encore, un vide immense à nos côtés.

A mes parents, spécialement à ma mère, qui m'a soutenue depuis la plus tendre enfance dans toutes les entreprises dans lesquelles je me suis engagée.

A mes frères et sœurs pour avoir fait de moi ce que je suis aujourd'hui, pour avoir toujours été de bons conseils et attentifs au moindre de mes désirs. A mes nièces adorées : Marie-Jeanne et May-Fily pour me donner autant de bonheur, à chaque fois que j'entends leurs voix.

Comment pourrais je oublier les amitiés si précieuses à mon cœur qui se sont nouées dans notre chère Grande Ecole: à Marly, Fatou Mar, Moussou, Gnagna, Kadi, Adja, Jamil et Karim. Merci de m'avoir tant apporté, merci d'avoir fait de ce passage à Sup de Co, une Incroyable aventure !

Remerciements :

Je remercie l'ensemble du personnel d'Ericsson hub Sénégal de m'avoir accueillie dans leurs locaux et d'avoir été si prévenant et si attentif à l'ensemble de mes préoccupations.

Je remercie également les membres du département NBAD et principalement mes directeurs de stage : Madame Khady Diop CISSE et Monsieur Lamine BEYE pour n'avoir ménagé aucun effort en m'encadrant au sein de l'entreprise et pour m'avoir orientée et supportée au cours de mes recherches.

Je ne pourrais oublier Monsieur Saloum DIA, notre encadreur qui a été là, toujours présent, pour nous montrer la voie à suivre, pour nous guider et nous rassurer ; en tenant quelquefois plus le rôle d'un véritable père que de celui d'un professeur.

Mais également, à l'ensemble du corps professoral et administratif de Sup de Co DAKAR, sans qui, tout cela n'aurait pas eu lieu, un remerciement spécial à Madame Varre, pour s'être occupé de nous comme si nous étions ses propres enfants.

Plan sommaire :

Dédicaces

Remerciements

Avant propos

Résumé

IntroductionPage 1

1^{ère} partie : Cadre théorique

1.1-Problématique.....Page 4

1.2-Objectifs de recherche.....Page 5

1.3-Hypothèses de recherche.....Page 5

1.4-Pertinence du sujet.....Page 6

1.5-Revue de littérature.....Page 7

1.6-Cadre conceptuel.....Page 24

2^{ème} partie : Cadre méthodologique

2.1-Cadre de l'étude.....Page 35

2.2-Echantillonnage.....Page 44

2.3-Instrument de recherche.....Page 44

2.4-Difficultés et limites de la recherche.....Page 44

3^{ème} partie : Cadre analytique

3.1- Analyse des guides d'entretien.....Page 45

3.2- Conception d'un modèle de stratégie de conquête.....Page 55

4^{ème} partie : Recommandations

4.1- Recommandations générales.....Page 59

4.2- Recommandations spécifiques.....Page 59

Conclusion.....Page 61

Bibliographie

Annexes

Plan détaillé

Introduction :

Le marché dans sa définition classique est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande. Offre émanant de l'Entreprise et devant répondre à la demande formulée par ses clients. Ce concept de marché est d'une importance primordiale pour la survie et la pérennité de toute entreprise digne de ce nom. Nous assistons de manière assez régulière à la naissance d'entreprises qui logiquement cherchent à avoir leur part du « gâteau » : des parts de marchés. Pour pouvoir aspirer à cela certaines conditions sont à remplir : les entreprises se sont d'abord installées ensuite elles doivent entrer dans la « guerre » de la concurrence selon la typologie du secteur sur lequel elles ont décidé de se lancer (monopolistique, concurrentiel...) et enfin tenter par les variables mises à leur disposition par le Marketing Mix (produit, prix, distribution et communication dans la conception classique) de fidéliser leur clientèle pour garantir la rentabilité de leurs activités.

Le marché est la préoccupation principale de toutes les entreprises car comme nous l'avons déjà souligné il est source de revenus : plus le marché global est important, plus le marché de l'entreprise a de chance d'être important, plus cette dernière risque de voir son chiffre d'affaires croître et donc de faire des bénéfices.

Dans l'ère de mondialisation que nous vivons, où les frontières tant économiques que physiques qui nous entourent ont tendance à disparaître, les entreprises collaborent, fusionnent et s'agrandissent et c'est en toute logique que leurs marchés suivent la même évolution. Il est ainsi de plus en plus fréquent de voir des entreprises segmenter leurs marchés selon la zone géographique, pour en permettre une meilleure gestion et une meilleure lisibilité des phénomènes économiques, sociaux et culturels. D'où la nécessité de faire la distinction entre les marchés actuels de l'entreprise et ses nouveaux marchés. C'est dans ce contexte de globalisation que nous inscrirons notre étude.

Pour une entreprise qui a des prétentions à l'international il est évident que la politique à appliquer en matière de marketing dépendra essentiellement des caractéristiques sociales, culturelles et économiques du marché cible mais également du produit à promouvoir.

Avant de se lancer dans une aventure à l'international, les entreprises devraient prendre le soin d'effectuer un diagnostic à l'export pour analyser leurs capacités à exporter et prévoir les coûts financiers que cette augmentation engendrera. Nous passerons par la suite à une

démarche plus mercantiliste en faisant une étude de marché à l'exportation, il s'agira là de voir les opportunités présentes sur le marché visé. Dans cette étape nous étudierons autant les aspects culturels, géographiques, socio-économiques, politiques que les conditions générales de commercialisation. Il serait aussi opportun pour le « candidat » à l'international d'étudier les possibilités de partenariat ou de collaboration qui pourraient s'offrir à elle avec les acteurs déjà présents sur le marché cible. Enfin nous pourrons passer au choix de la stratégie commerciale à l'international.

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant chaque marché a ses spécificités, spécificités par rapport aux caractéristiques du consommateur mais également par rapport aux besoins qu'il a. D'où la segmentation produit-marché encore appelée segmentation stratégique, totalement adoptée par les plus grandes firmes multinationales, elle consiste à affecter à chaque marché selon les besoins des consommateurs une offre de produit bien spécifique. Ce type de segmentation permet aux dirigeants d'entreprises d'avoir une meilleure visibilité sur l'ensemble de leur marché, à mieux cerner leurs demandes et ainsi être à même de pouvoir répondre convenablement aux besoins.

Selon le célèbre théoricien russe Igor Ansoff, concepteur de la matrice du même nom, deux stratégies de croissance sont adoptables pour une entreprise ayant des objectifs de croissance à l'étranger : il s'agirait de la stratégie d'expansion de marché et de celle de diversification totale. Pour la première, l'entreprise a pour objectif d'augmenter ses ventes pour cela elle introduira des produits déjà existants dans sa ligne sur des marchés totalement nouveaux pour elle ; pour la seconde stratégie, l'entreprise décidera de se lancer dans une activité jusque là inexistante pour elle sur de nouveaux marchés, l'entreprise décidera du choix d'une diversification apparentée ou non apparentée.

Le secteur des télécommunications, a connu d'énormes évolutions depuis l'invention du télégraphe au 19^{ème} siècle, aujourd'hui le monde entier vit à l'ère des satellites et des autoroutes de l'information. L'Afrique occidentale, bien que faisant partie des régions les plus pauvres du globe, n'échappe pas à ce constat. Pour illustration, nous ne pouvons que constater le déclin de la téléphonie fixe au profit de la téléphonie mobile, cette mutation entraîne des changements assez conséquents au niveau de la technologie.

Une analyse des effets de la substitution fixe/mobile/internet sur les marchés de la téléphonie fixe fait apparaître un déclin évident des réseaux fixes au profit des réseaux mobiles. L'impact reste conséquent sur la performance des opérateurs historiques qui doivent affiner leurs stratégies pour contrôler cette mutation des services fixes. France Télécom applique son orientation d'opérateur intégré, pays par pays. Depuis 2006, Orange est ainsi devenue la marque unique du Groupe pour l'internet, la télévision et le mobile dans la majorité des pays où le Groupe est présent. Une partie de l'avenir des opérateurs se jouera sur la vulgarisation du haut débit et sur la commercialisation d'offres convergentes fixe internet et mobile. Comme c'est le cas en Côte d'Ivoire avec le plan synergie ; au Sénégal et à Maurice où les offres TV numérique couplées avec l'internet haut débit et les mobiles ont émergés depuis plus de deux ans.

Ce changement sera forcément synonyme d'investissements qui consisteraient à créer de nouveaux services innovants, dont le but serait de permettre, à coup sûr, aux opérateurs historiques d'enrayer partiellement le déclin de la téléphonie fixe. Des innovations marketing peuvent également retenir certains de leurs clients (nouveaux packages tarifaires, flat rates, offres groupées, ...) et même d'en conquérir d'autres. A l'image des pays avancés, les pays africains ont besoin de déployer des réseaux puissants en faisant appel à la technologie des fibres optiques avec raccordement à l'abonné type FTTH pour *Fiber To The Home*. Les connexions par fibre optique vont permettre aux abonnés de disposer de l'internet à très haut débit, avec plusieurs dizaines de mégabits par seconde, et leur apporter des services tels que la télévision numérique, une offre audiovisuelle à la demande, la téléphonie et de nombreux autres services.

L'Afrique subsaharienne est, d'après tout ce que nous avons pu souligner auparavant, un marché prometteur en ce qui concerne le secteur des télécommunications, il serait donc d'un grand intérêt pour le leader mondial dans ce domaine d'élargir son marché en s'attaquant à un marché plein de potentialités car tout reste à être découvert et exploité. Un nouveau marché signifie de nouveaux challenges et de nouvelles solutions à trouver pour permettre à l'Afrique de l'ouest d'entrer de plein pied dans un monde d'innovations et de qualité.

Pour traiter de notre thème, nous avons retenu un plan en quatre parties à savoir :

- Un cadre théorique,
- Un cadre méthodologique,
- Un cadre analytique,
- Une plateforme de recommandations destinées à être des outils d'aide à la prise de décision et/ou à l'action.

1.1- Problématique :

En marketing, les concepts de « marketing amont » et de « marketing aval » ont un sens extrêmement poussé en ce sens qu'ils incarnent parfaitement la catégorisation des relations, soit entre entreprises elles-mêmes soit entre entreprises et marchés de consommation.

Ainsi, dans un premier cas, on parlera de « business to business » parce qu'une entreprise apporte des solutions à une autre ou alors fournit des intrants ou du savoir faire technique ou technologique à une autre dont le fonctionnement dépend de la première.

Le contexte ci-dessus décrit prévaut en amont du marché des opérateurs télécoms en Afrique de l'Ouest comme dans le monde entier. C'est ainsi que l'on identifie quatre acteurs :

- Huawei,
- Alcatel-Lucent,
- Nokia-Siemens Networks
- Ericsson, ...qui sont directement en concurrence pour apporter des solutions au marché ouest-africain de la téléphonie mobile incarné jusqu'en fin 2008 par un nombre de soixante quatre opérateurs de téléphonie dont trois au Sénégal : Orange, Tigo et Sudatel qui est le dernier installé, en mars 2009.

Au-delà du marché sénégalais, ces quatre concurrents sont détenteurs de haute technologie susceptible de solutionner l'ensemble des problèmes liés à l'évolution technologique que

rencontre ou que pourrait rencontrer les soixante quatre sociétés de téléphonie mobile recensées en Afrique de l'ouest à la date du 31 Avril 2009.

Ericsson en tant qu'équipementier télécom, comme ses concurrents du reste se heurte ça et là au trop fort pouvoir de négociation des opérateurs de téléphonie qui sont souvent tentés d'abuser de leurs positions dominante pour remodeler les offres à leurs avantages et augmenter ainsi la dépendance des fournisseurs vis-à-vis d'eux.

Ces équipementiers travaillant sur des marchés juteux et en pleine expansion doivent tout le temps développer des stratégies de veille concurrentielle qui intègrent la menace de nouveaux entrants. En effet, l'hégémonie qui prévaut sur le marché mondial, et incarnée par deux des concurrents que nous avons cité, à savoir Nokia-Siemens Networks et Ericsson, qui font également partie des pionniers dans ce domaine est entrain d'être perturbée par l'arrivée de concurrents asiatiques dont les chinois d'Huawei avec des offres autrement plus attractives.

Dans ce secteur, le mot « innovation » a un sens car l'évolution technologique y est extrêmement rapide. Aussi, les offres doivent tout le temps être renouvelées dans une perspective d'adaptation aux besoins des clients. Ici, les investissements sont lourds, il n'est pas évident pour toutes les entreprises de pouvoir suivre le rythme de l'évolution technologique.

Ericsson en ce qui la concerne est nouvellement installé sur le marché ouest-africain après avoir fait ses preuves dans les zones géographiques les plus importantes au monde, arrivant ainsi à convaincre un bon nombre d'opérateurs de téléphonie mobile quant à ses capacités à leur apporter des avantages concurrentiels durables.

Ce qui précède nous amène à retenir comme question de recherche :

« Par quelles démarches Ericsson Hub Sénégal pourrait développer des avantages concurrentiels pour une conquête durable de marchés en B to B? »

1.2-Objectifs

Conformément à la méthodologie de recherche, nos objectifs seront de deux ordres :

A- Objectif général :

- Analyser la stratégie de conquête d'un marché en B to B telle que pratiquée par Ericsson Hub Sénégal.

B- Objectifs spécifiques :

- Etudier l'environnement concurrentiel des équipementiers télécoms
- Etudier les obstacles que rencontre Ericsson Hub Sénégal auprès de ses cibles.
- Etudier le processus d'élaboration des offres par Ericsson Hub Sénégal.
- Etudier la politique de produits et de services d'Ericsson Hub Sénégal.
- Etudier la politique de communication spécifique à Ericsson Hub Sénégal.

1.3- Hypothèses de recherche:

Une hypothèse est une affirmation appelée à être vérifiée au cours de la recherche. Elle met toujours en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre.

- Hypothèse 1 : La conquête d'un marché nécessite l'élaboration d'offres à la fois attractives et différenciées.
- Hypothèse 2 : Une entreprise qui arrive sur de nouveaux marchés a besoin de convaincre par son expérience sur d'autres marchés captifs.
- Hypothèse 3 : En milieu B to B, toute démarche transactionnelle doit être assortie d'une démarche relationnelle.

1.4- Pertinence du sujet :

Le secteur de la téléphonie se développe et tend même à se libéraliser dans de nombreux pays africains. Pour maintenir un bon niveau de services, la qualité du réseau est primordiale, et c'est à ce niveau qu'interviennent les équipementiers télécoms. Ils proposent aux opérateurs de téléphonie leurs services pour résoudre leurs problèmes de transmission ou de nouveaux services leur permettant de rester fidèles à leur vocation première : répondre de manière efficace aux attentes de leurs clients en leur proposant le meilleur.

Le choix de notre sujet s'explique essentiellement par le fait que notre monde est devenu un monde de communication, la communication nous entoure et il est difficile voire impossible de vouloir y échapper. Du premier télégraphe, aux satellites d'aujourd'hui, des avancées notables ont été notées.

En Afrique, le fossé est immense. En effet, le taux de pénétration est de l'ordre 28% alors que la moyenne mondiale est de l'ordre de 50%. De nombreux efforts sont donc à fournir pour combler ce retard en matière de télécommunications, seuls l'Afrique du Sud, les pays du Maghreb, l'Egypte et le Nigeria ont des taux correspondants aux standards mondiaux.

Ce faible taux de pénétration loin de décourager les opérateurs mondiaux de téléphonie, sonne plutôt comme un challenge à leurs oreilles, eux qui sont toujours à l'affût d'un marché à conquérir, l'Afrique offre le taux de croissance le plus élevé au monde (entre 30 et 40%). De plus, l'avancée constante des nouvelles technologies augmente la palette des services que les opérateurs peuvent offrir et par la même occasion celle de solutions que les équipementiers télécoms pourraient leur proposer.

Ericsson leader mondial en télécommunication a décidé de ne pas passer outre ce nouveau défi et de le relever en s'installant en Afrique et en allant à la conquête de nouveaux clients, qu'ont-ils de mieux à proposer que leurs concurrents ? quelles sont les méthodes d'approches utilisées face à leurs clients ? Voilà une vue d'ensemble des points qui ont motivé le choix de ce sujet.

1.5- Revue de littérature :

" Le marketing est un ensemble d'activités planifiées, organisées et contrôlées, tendant à satisfaire les besoins d'individus, de groupes, ou d'institutions en mettant à leur disposition produits et services, et en permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs propres en assurant la satisfaction des consommateurs". Voilà une des définitions classiques que nous pouvons donner au Marketing.

Cependant, nous ne devons pas oublier que le Marketing est à considérer comme une science évolutive, il sait donc s'adapter aux situations et se conformer aux nouvelles visions qui apparaissent dans notre monde globalisé.

Dans l'Entreprise, le marketing peut revêtir deux caractéristiques principales, il peut s'agir d'un marketing aval plus communément appelé « marketing de grande masse » ou de marketing en amont ou « marketing B to B ».

C'est à ce second aspect que nous allons nous intéresser, d'après: Jacques Lendrevie d'après, et Julien Levy, le Marketing B to B peut être défini comme : « le marketing des entreprises qui vendent à des professionnels ... par opposition au marketing de la grande consommation. »¹

C'est au début des années 90 que la notion de marketing B to B a pris l'ampleur que nous lui connaissons de nos jours. En effet, « la fonction achat a connu de nombreux changements. Elle va probablement en vivre d'autres dans le futur »². Nous pouvons invoquer de nombreuses raisons qui pourraient expliquer cette évolution, d'abord, nous pourrions citer « l'impact qu'a eu sur les théories et sur les pratiques de direction des entreprises le succès étonnant des firmes japonaises, et particulièrement les constructeurs automobiles...Les constructeurs européens et surtout nord américains croyaient traditionnellement aux vertus de la mise en concurrence systématique de leurs fournisseurs lors de négociations toujours renouvelées visant à peser essentiellement sur le prix proposé par ceux-ci. Les firmes japonaises ont montré l'efficacité d'un système complètement différent fondé sur l'établissement de relations stables et étroites entre le donneur d'ordre et un nombre limité d'équipementiers »³. Ensuite, nous allons insister sur le fait que : « les politiques d'achat des entreprises ont été touchées, dans la mesure où certaines méthodes de gestion industrielle interne soit ont été étendues aux fournisseurs, soit ont eu pour conséquence de fortement modifier la nature des relations établies avec eux. De nombreux industriels ont réalisé que les économies et les innovations recherchées pouvaient être obtenues de manière plus efficace et durable en s'appuyant sur des fournisseurs stables et pérennes. Cela demandait un travail de coopération et de rationalisation de la chaîne des opérations industrielles et logistiques (chaîne de valeur) plutôt que l'exercice d'une pression constante et unique sur les prix. Que

¹ - Mercator 8^{ème} édition par Jacques Lendrevie, Julien Levy, Denis Lindon. Edition DUNOD.

² - Le Marketing industriel par Daniel Michel, Robert Salle et Jean Paul Valla. Edition Broché 2000.

³ Le Marketing industriel par Daniel Michel, Robert Salle et Jean Paul Valla. Edition Broché 2000.

l'on comprenne bien : les politiques de coopération n'effacent pas la question du prix payé pour une fourniture. La compétitivité restera un atout essentiel »³.

Nous voyons ici le bouleversement que les firmes japonaises ont apporté dans les relations qui liaient les fournisseurs et les entreprises dans le système occidental, un nouveau type de relation, privilégiant la confiance et la coopération par rapport au prix qui était l'élément majeur dans le choix du fournisseur. Dans cette nouvelle approche le fournisseur va se sentir totalement intégré dans le processus de fabrication du produit instaurant ainsi un climat de confiance dans ses affaires avec l'entreprise et il va tout naturellement mettre en avant ses atouts tant sur le plan qualitatif de ses produits que sur le plan financier, des remises vont être plus facilement accordées car la confiance se sera établie au fil des collaborations liant les deux parties.

Nous nous devons cependant de procéder à des précisions importantes quant aux termes que nous utilisons. Dans un premier temps, rappelons qu' « il n'y a pas plusieurs marketings mais une démarche de marketing et des outils applicables à toute situation dans laquelle une organisation, grande ou petite, s'adresse à des interlocuteurs pour leur vendre, leur acheter ou les convaincre de quelque chose : le marketing est avant tout une méthode et, comme telle, peut s'adapter à des situations très différentes »⁴. Dans un second temps, les entreprises sentant le besoin de gérer de manière plus optimale leurs relations avec leurs fournisseurs, comme nous l'avons souligné ci-dessus, vont appliquer cette méthode à leur « métier » ou à leur domaine d'activité stratégique (DAS). On tient compte désormais du concept de métier, très proche du savoir-faire et le plus indépendant possible d'une matière ou d'un produit (DAS) une même firme pouvant posséder plusieurs métiers »⁵.

En bref, nous pouvons donc dire que le marketing industriel ou marketing B to B est une situation de marketing mettant en interaction une entreprise, ayant des impératifs de délais, de qualité et de temps, en demande de fournitures de certains biens industriels entrant dans la composition de ses produits finis et d'autres entreprises : le « fournisseur » devant lui proposer la meilleure offre possible susceptible de répondre à tous ses impératifs.

⁴ Marketing B to B 5^{ème} édition, par Armand Dayan – Edition Vuibert 2002.

⁵ Cours de B to B par M. El hadj Alioune Diouf, Sup de Co - 2008

Nous voyons là l'évolution que certains termes ont connu au cours des années pour être plus adaptés au contexte économique et aux réalités de l'Entreprise.

Notre objectif à travers ces éclaircissements est de montrer encore une fois « que la démarche marketing a une portée générale qui permet aux entreprises d'assurer l'efficacité de leur relation avec les marchés. Elle comporte cependant des modalités d'exercice différentes en fonction de la structure et du fonctionnement des marchés sur lesquels elle s'applique. »⁵

Revenons-en aux principaux caractères du marketing en milieu industriel plus communément appelé marketing B to B, en effet un certain nombre d'éléments nous permettent de reconnaître des situations de marketing B to B, ils sont essentiellement au nombre de dix :

- «1. Un nombre restreint de clients potentiels
2. Des clients hétérogènes
3. Une clientèle souvent internationale
4. Une demande spécifique
5. Un processus d'achat de groupe
6. Le rôle actif du client
7. Une forte implication réciproque entre clients et fournisseurs
8. Un cycle de vie plus long
9. Des moyens spécifiques de communication
10. La complexité du produit »⁵

Ces différents points méritent certaines précisions, en effet, la nature des produits vendus va elle-même réduire le nombre de clients concernés. Ce nombre restreint de clients va également entraîner une certaine dépendance des fournisseurs vis-à-vis de quelques clients qui constituent en général une grosse partie de leur chiffre d'affaires (Loi de Pareto 80-20).

De plus, les clients sont souvent très différents autant par rapport au poids économique, qu'aux motivations (prix, qualités, délais...) que par leur implantation géographique. Ce

dernier point, renvoi à l'internationalisation de la clientèle, en outre, l'étroitesse du marché local pousse souvent les entreprises à s'exporter. Nous pouvons également insister sur la spécificité de la demande, n'oublions pas que nous avons souvent à faire à une clientèle professionnelle d'où les caractères spécialisés et exigeants de leur demande.

Le rôle actif du client peut être compris comme la participation active du client de l'étude à la consommation du produit : il participe en effet aux phases de pré-études, de plus, l'efficacité commerciale du client industriel contribue elle-même à la satisfaction des produits et matériels achetés (impossibilité de vérifier la fiabilité du matériel à haut rendement si commercialement le produit est un échec).

Nous allons revenir sur cette fameuse relation liant le fournisseur et son client, une forte implication des deux parties se fait ressentir en situation de B to B. Car La complexité technique des dossiers implique une collaboration régulière, le montant des sommes en jeu et la durée de vie prévue des investissements lourds nécessitent la création de relations contractuelles fortes. Enfin, ces relations supposent un double engagement : sur la confidentialité des projets et sur la garantie pour le client de pouvoir se procurer les pièces de rechanges, voire les consommables spécifiques, tout au long de la durée de vie de l'équipement. Toujours à propos de la relation client-fournisseur, une forte interdépendance est nécessaire pour trois raisons essentielles que sont :

- la régularité des livraisons
- la constance de la qualité
- l'entretien et les réparations
- l'adaptation constante des produits et innovation dans son domaine spécifique.

La stratégie est un mot qui vient du vocabulaire militaire, c'est un mot d'origine grecque qui est la combinaison de deux mots : « *stratos* » qui signifie armée et « *ageîn* » qui veut dire conduire, d'après son étymologie ce mot veut donc dire l'art de bien conduire l'armée. Son utilisation s'est faite plus courante dans le vocabulaire de l'entreprise avec l'intégration, après la guerre, d'anciens officiers de l'armée dans des grands groupes comme le Boston Consulting Group (BCG) ou General Motors aux Etats-Unis. La stratégie « concerne le long terme et intéresse le devenir de l'entreprise toute entière : produits et marchés, décisions d'expansion, de diversification ou d'implantation nationale ou multinationale, etc. Ses conséquences sont une très difficile réversibilité des choix, dans l'ensemble de ses dimensions ».⁴

La stratégie peut donc être définie comme « un ensemble d'actions cohérentes, complémentaires et successives (dans la logique ou le temps) et qui vont permettre d'atteindre des buts ou objectifs »⁶ appliquée au domaine du marketing, elle permet la planification, la budgétisation de toutes les activités marketing à mener par l'organisation dans le long terme et qui influent directement sur la politique générale de l'entreprise concernant ce secteur d'activités.

La stratégie marketing est donc l'allocation optimale des outils du marketing-mix (les 4P : Produit, Prix, Place et Promotion) dans le but de positionner de manière durable le produit ou le service proposé dans l'esprit des clients et par la même occasion sur le marché.

« A l'évidence il n'y a pas de recette marketing qui garantisse le succès. Plutôt que de s'en tenir à une seule idée, une entreprise doit élaborer son propre cocktail de compétences et d'activités. Il ne suffit pas de faire un peu mieux que la concurrence. Le professeur Michael Porter estime qu'une entreprise n'a pas de stratégie tant qu'elle ne dispose pas d'un avantage concurrentiel substantiel. Même l'excellence dans la gestion des opérations ne constitue pas en soit une stratégie. Elle peut donner un peu d'avance à une firme mais la concurrence s'alignera vite et parfois même gagnera du terrain ...Une vraie stratégie repose sur une orchestration unique d'activités entremêlées qu'il n'est pas facile de reproduire. L'imitateur doit beaucoup investir mais n'aboutit parfois qu'à une pâle copie de l'original »⁷.

Les dirigeants d'entreprises se plaignent souvent de l'inefficacité de leur marketing, les dépenses sont énormes mais les résultats ne suivent pas toujours, cela est du à l'évolution permanente du marché et des besoins des clients c'est une des raisons pour lesquelles il faut pouvoir à chaque étape adapter la stratégie marketing aux réalités du marché et aux avancées technologiques. « Les entreprises les plus performantes améliorent leurs connaissances du marché, comprennent l'intérêt des technologies de communication modernes et approfondissent leur compréhension du métier et des coûts de leurs clients. Elles les invitent à participer à la conception du produit. Elles sont prêtes à adapter leur offre. Elles ont recours à des médias ciblés et à une politique de communication intégrée afin de toujours délivrer au client un message cohérent. Elles utilisent des outils modernes et sont joignables 24h par jour, sept jours par semaine sur leur numéro d'appel ou leur messagerie électronique. Elles savent repérer les clients les plus rentables et ajustent en conséquence leur niveau de service. Elles

⁶ Site internet marketingetudiant.fr consulté le 12 Décembre 2008.

⁷ Le marketing selon Kotler par Philip Kotler, Edition Village mondial 1999

⁸ Cours de marketing-mix, Saloum DIA, Sup de Co, 2006-2007

considèrent leurs distributeurs comme des partenaires et non des adversaires. Bref, elles savent transmettre de la valeur à leurs clients... Le succès ira à ces entreprises qui inventent de nouvelles façons de créer, communiquer et délivrer de la valeur aux cibles qu'elles ont choisies. »⁷.

« Contrairement à la technique, la stratégie s'élabore en fonction de l'objectif que l'on veut atteindre »⁸.

Un certain nombre d'étapes sont à respecter, selon Jean Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE dans leur ouvrage Marketing Stratégique et opérationnel (6^{ème} édition), elles seraient au nombre de cinq (5) :

- « - L'analyse des besoins par la segmentation,
- L'analyse de l'attractivité des segments,
- L'analyse de la compétitivité des segments,
- Le choix d'une stratégie de marketing,
- Le plan de marketing stratégique.

La première étape d'une démarche d'analyse stratégique a pour objectif d'identifier le marché sur lequel elle veut concourir et de définir, dans ce marché, une stratégie de présence. Ce choix du marché de référence implique au préalable le découpage du marché total en sous-ensembles, appelés segments de marché, homogènes du point de vue des besoins, des comportements, des motivations d'achat, et susceptibles de constituer des marchés potentiels distincts. Une entreprise peut choisir de s'adresser à la totalité du marché ou de se concentrer sur un ou plusieurs segments faisant partie du marché de référence. Ce découpage du marché total s'opère généralement en deux étapes : une étape dite de macro-segmentation, qui identifie des produits-marchés ; une étape de micro-segmentation qui conduit à identifier des segments à l'intérieur de chacun des produits-marchés retenus. C'est sur la base de ce découpage de ce marché total que l'entreprise pourra ensuite évaluer l'attractivité des différents produits-marchés et segments, mesurer sa propre compétitivité et définir une stratégie de couverture du marché de référence. »⁹

L'offre d'une entreprise se fait sur un marché pour pouvoir prendre en compte l'essentiel des besoins à satisfaire et des attentes à combler, les entreprises font généralement recours à la

⁹ Jean Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE dans leur ouvrage Marketing Stratégique et opérationnel (6^{ème} édition)

segmentation pour couvrir le maximum d'individus possible. Comme nous l'avons déjà cité préalablement, deux types de segmentation sont préférées : la macro segmentation et la micro-segmentation.

La macro segmentation : « Dans la plupart des marchés, il est pratiquement impossible de satisfaire tous les clients avec un seul produit ou service. Des clients différents ont des intérêts et des désirs variés... Dans les sociétés industrialisées, les usagers ne sont plus disposés à se contenter de produits standards conçus pour un client « moyen » mais recherchent des solutions adaptées à leur problème spécifique. Face à cette attente, les entreprises sont amenées à abandonner les stratégies de marketing de masse pour évoluer vers de stratégies de marketing ciblées vers un ou plusieurs groupes de clients, et que l'on pourrait appeler des stratégies de *sur mesure de masse*... Cette démarche de segmentation est d'une importance stratégique pour l'entreprise puisqu'elle conduit à définir son domaine d'activité et à identifier les facteurs clés à maîtriser pour être gagnante dans ces segments cibles. »⁹.

La micro-segmentation : « L'objectif de la micro-segmentation est d'analyser la diversité des différents groupes de clients à l'intérieur des produits-marchés identifiés par l'analyse de macro-segmentation. Par hypothèse, les consommateurs ou les clients industriels faisant partie du même produit-marché recherchent, dans les produits le même service de base... Ils peuvent toutefois avoir des attentes ou des préférences très variées quant à la manière d'obtenir le service recherché ou quant aux services supplémentaires qui accompagnent le service de base. L'objectif de la micro-segmentation est donc d'identifier des groupes de clients qui recherchent le même panier d'attributs. »⁹.

Après avoir procédé à la segmentation du marché de référence, l'entreprise va passer à l'étude de l'opportunité économique que ces différents segments représentent, afin d'éclairer la sélection de segment-cibles. En quoi cette analyse consiste-t-elle ? « Une analyse de l'attractivité vise à mesurer et à prévoir le niveau de la demande primaire et la phase du cycle

⁹ Jean Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE dans leur ouvrage Marketing Stratégique et opérationnel (6^{ème} édition)

de vie de la demande dans chaque segment identifié. Ces informations et projections seront ensuite utilisées pour calibrer l'investissement et la capacité de production... Les concepts clés de l'analyse de la demande sont : demande primaire et demande à l'entreprise, marché potentiel actuel et absolu, demande finale et demande dérivée, demande de premier équipement et de remplacement pour les produits durables. L'objectif d'une analyse d'attractivité est de donner un contenu empirique à ces différents concepts par étude du marché entendue au sens large en vue de déterminer, aussi objectivement que possible, les attraits intrinsèques de chaque segment faisant partie du marché de référence et d'identifier les principaux déterminants de la demande primaire. Ces concepts sont utiles pour détecter des opportunités de croissance au sein du marché de référence en adoptant des stratégies d'innovation créative. »⁹.

L'étape suivante est celle dite d'analyse de la compétitivité des segments, elle a pour objectif : « d'analyser la situation concurrentielle propre à chacun des produits-marchés et d'évaluer ensuite la nature et la force de l'avantage concurrentiel que les concurrents en présence détiennent dans chacun d'eux. Un produit-marché peut être en soi très attractif, tout en ne l'étant pas pour une entreprise déterminée, étant donnée ses forces et faiblesses par rapport à celles des concurrents les plus dangereux. Une analyse de la compétitivité a donc pour objectif d'identifier le type d'avantage concurrentiel dont une entreprise ou une marque peut se prévaloir et d'évaluer la mesure dans laquelle cet avantage est défendable, compte tenu de la situation concurrentielle, des rapports de forces existants et des points faibles des positions occupées par les concurrents. » . Pour mieux saisir ce concept, peut être devrions nous auparavant nous risquer à définir la notion d'avantage concurrentiel, par avantage concurrentiel nous entendons, « l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même, sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise...On distingue deux types d'avantage concurrentiel : l'avantage externe basé sur un pouvoir de marché dû à une valeur supérieure apportée à l'acheteur et l'avantage concurrentiel interne basé sur la productivité qui génère un avantage-coût. La capacité d'une entreprise d'exploiter son avantage concurrentiel dépend non seulement de la force de ses

⁹ Jean Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE dans leur ouvrage Marketing Stratégique et opérationnel (6^{ème} édition)

concurrents direct, mais également d'autres forces telles que les entrants potentiels, les produits de substitution et le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs...Une manière de se ménager un avantage concurrentiel consiste à atteindre l'objectif de domination par les coûts grâce à une meilleure productivité et un meilleur contrôle des coûts. »⁹.

Enfin nous attaquons le cœur du problème qui est le choix de la stratégie de marketing en question, car les analyses précédemment décrites conduisent à classer les différents produits-marchés couverts par une entreprise en fonction des attraits du marché de référence et en fonction des atouts détenus dans chaque produit-marché. Ici, l'objectif est de définir des stratégies spécifiques pour chaque unité d'activité stratégique, en tenant compte de son positionnement différencié sur ces deux dimensions. »⁹. Un concept en particulier sera abordé, il s'agira du concept de portefeuille de *produits-marchés* qui est incontournable dans le processus d'analyse stratégique.

« L'objectif d'une analyse de portefeuille est d'aider une entreprise multi-produits à allouer des ressources rares entre les différents produits-marchés dans lesquels elle est représentée. En général, la procédure consiste à caractériser la position stratégique de chaque activité en se référant à deux dimensions indépendantes : l'attrait intrinsèque des segments du marché de référence ou s'exercent les activités et la force concurrentielle de l'entreprise dans chaque produit-marché considéré. »⁹.

Pour faire cette analyse de portefeuille, plusieurs méthodes sont utilisables, nous aborderons d'abord la matrice du BCG puis à l'analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). « La matrice du BCG, « croissance-part de marché relative, a le mérite de la simplicité et de l'objectivité, mais les hypothèses implicites sur lesquelles elle s'appuie sont restrictives et réduisent son champ d'application...L'analyse SWOT est une méthode plus qualitative qui met l'accent sur l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise. Dans l'énoncé de ses options stratégiques, l'entreprise doit préciser le type d'avantage concurrentiel qu'elle entend rechercher. Trois options stratégiques de base peuvent être

envisagées : la domination par les coûts, la différenciation ou la concentration. Le choix d'une stratégie de base n'est pas neutre mais implique la disponibilité de ressources, de savoir-faire et de risques spécifiques. Dans l'évaluation des opportunités de développement, les objectifs de croissance peuvent être envisagés à différents niveaux : au sein du marché de référence (croissance intensive), à l'intérieur de la chaîne industrielle (croissance intégrative) ou en dehors du champ d'activité traditionnel (diversification). »⁹.

Enfin, la dernière partie de l'élaboration de la stratégie de marketing est le plan de marketing stratégique, il s'agit, d'un « programme d'action précisant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre dans le cadre de la stratégie de développement retenue. ». Ce plan est important dans la mesure où, « à court terme le succès d'une entreprise dépend essentiellement de l'équilibre financier entre les différentes activités dans lesquelles elle est engagée. A plus long terme, sa survie et son développement tiennent à sa capacité d'anticiper en temps utile l'évolution des marchés et de modifier en conséquence la structure et la composition de son portefeuille d'activités...Le plan de marketing stratégique a essentiellement pour objectif d'exprimer, d'une manière claire et systématique, les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et long terme. Ces options devront ensuite être traduites en décisions et en programmes d'action...Un élément clef du plan stratégique est la définition de la mission de l'entreprise, qui devrait refléter la vision à long terme de cette dernière sur ce qu'elle veut être et sur les marchés qu'elle entend desservir...L'évaluation de ses propres forces et faiblesses est également un élément important du processus de réflexion stratégique. L'objectif est d'évaluer les ressources de l'entreprise en vue d'identifier un avantage concurrentiel défendable sur lequel fonder sa stratégie de développement. Sur la base de l'analyse SWOT, il faut définir les objectifs prioritaires, les chemins stratégiques à emprunter et le budget marketing nécessaire pour les réaliser...Dans un environnement particulièrement agité, l'analyse du risque et de la vulnérabilité est utile pour aider l'entreprise à gérer l'imprévisible et à se mettre à l'abri des surprises stratégiques. ». ⁹

⁹ Jean Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE dans leur ouvrage Marketing Stratégique et opérationnel (6^{ème} édition)

⁷ Le marketing selon Kotler par Philip Kotler – Ed. Village Mondial 1999

⁹ Jean Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE dans leur ouvrage Marketing Stratégique et opérationnel (6^{ème} édition)

Selon Philip Kotler, « Le marketing est parfois défini comme l'art de découvrir et de garder des clients. Nous aimerions aller plus loin et dire : le marketing est la science et l'art d'acquérir, de conserver et de développer la clientèle rentable. »⁷

C'est à cette première étape d'acquisition de clients à laquelle nous allons nous intéresser en faisant ressortir les spécificités avec les stratégies de conquête aux niveaux des marchés industriels.

Une entreprise performante sait que pour parler de bonne conquête de clients il faut également savoir parler de fidélisation. Nous allons dans ce qui suit, examiner successivement : l'identification des prospects, la première vente et le maintien et le développement à vie de la clientèle.

- L'identification des prospects

« Identifier les prospect ne pose problème que lorsque la clientèle se fait rare. Ce n'est pas le cas en période de pénurie. Les clients font alors la queue pour obtenir une ration de pain ou d'essence...Mais de telles situations sont rares. Sur la plupart des marchés, on constate aujourd'hui une abondance de fournisseurs et de marques. Il y a pénuries de clients et non de produits. On a estimé qu'en Europe, la capacité de production automobile atteint 75 millions de véhicules pour une demande de 45 millions. A l'évidence, les constructeurs automobiles doivent, comme beaucoup d'entreprises se battre pour arracher chaque client...Aujourd'hui de nombreuses entreprises continuent à demander à leurs vendeurs de trouver de nouveaux clients ; pourtant compte tenu du coût d'une visite c'est devenu inefficace. Les vendeurs doivent vendre et non consacrer leur temps à chercher des clients. C'est donc à l'entreprise de fournir des pistes, à moindre coût. En indiquant à leurs vendeurs les meilleures pistes, elles rentabilisent le temps consacré à la vente. Comment fournir de bonnes pistes à la force de vente ? La bonne approche comporte 3 étapes : définir le marché-cible ; communiquer ; et qualifier les pistes obtenues.

Identifier le marché-cible : Aucune société ne s'adresse à tout le monde. Gillette ne vend rien aux enfants, même une aciérie ne vendra pas son acier à n'importe quel utilisateur. Elle

utilisera plutôt l'approche SCP (segmentation, ciblage, positionnement) pour choisir ses cibles...Une fois la cible choisie, il est relativement aisé d'identifier les clients potentiels. Au fur et à mesure qu'elle améliore sa connaissance de la cible- ce qu'elle veut ; ce qu'elle achète ; où et quand elle achète ; comment elle achète, etc. ; l'entreprise augmente ses chances de trouver de bonnes pistes.

Communiquer : Plusieurs outils peuvent être utilisés pour obtenir des pistes : la publicité, les mailings, le télémarketing, les foires et salons. On peut aussi acheter des noms auprès de vendeurs de listes et autres courtiers qui possèdent l'information que l'entreprise cherche à avoir...En marketing industriel, l'identification des prospects est facilitée par l'existence de classifications telles que l'ISIC, qui recensent les sociétés et établissements actifs dans les différents domaines d'activités stratégiques. Ces données peuvent être enrichies par des sociétés spécialisées qui commercialisent leurs informations sous formes de Cdroms.

Qualifier les pistes : Toutes les pistes ne se valent pas. Il faut distinguer entre suspects et prospects. Un suspect est une personne ou une entreprise qui pourrait être potentiellement intéressée par les produits ou les services de l'entreprise mais qui n'a pas nécessairement les moyens ou l'intention d'acheter. Mercedes a ainsi beaucoup de suspects...Ce qui compte c'est d'identifier les meilleurs prospects. Les vendeurs classifient souvent les prospects en froids, tièdes et chauds, en fonction de leur capacité, leur pouvoir et leur vouloir d'achat. Ils s'intéressent, bien sûr, d'abord aux prospects les plus chauds.

L'entreprise peut repérer les meilleurs d'entre eux en contactant les prospects par courrier ou par téléphone. On leur demande s'ils souhaitent recevoir une documentation ou la visites d'un vendeur. Même dans ce dernier cas, on peut appeler la banque pour vérifier leur solvabilité.

L'objectif est de transmettre à la force de vente les meilleures pistes possibles afin que celle-ci utilise son précieux temps à ce qu'elle sait faire le mieux : vendre. La qualification des prospects est un métier en soi, au sein du marketing, qui s'appuie à la fois sur l'équipe de recherche commerciale et sur celle de communication.

- Vendre aux prospects

Informé des meilleures pistes, le vendeur est maintenant prêt à visiter les prospects. Avant l'ère des médias électroniques, cela voulait dire prendre un rendez-vous. Le vendeur organiserait alors sa tournée hebdomadaire en notant les moyens de transport et

d'hébergement. Arrivé chez le client, il suivrait une démarche bien rodée telle que le schéma AIDA : attirer l'Attention, créer l'Intérêt, développer le Désir et passer à l'Action.

A chaque étape correspond un ensemble de techniques. Pour attirer l'attention, on peut par exemple mentionner l'argent que l'on va gagner avec le produit, les coûts économisés, la tranquillité d'esprit ou encore l'avantage concurrentiel obtenu. Pour créer l'intérêt, le vendeur mentionnerait les témoignages de clients satisfaits. Pour stimuler le désir, il annoncerait une réduction exceptionnelle sur le premier achat, valable ce jour-là seulement. Enfin, pour provoquer l'action, il répondrait soigneusement à chaque objection et offrirait une garantie de remboursement en cas d'insatisfaction même partielle.

Le schéma AIDA invite le vendeur à prendre l'initiative et « mener la danse ». Plus récemment, on a expliqué aux vendeurs qu'ils devaient parler moins et écouter davantage. Le temps des présentations toutes faites est fini et le bon vendeur est aujourd'hui celui qui sait poser les bonnes questions, écouter, et apprendre. Neil Rackham, avec sa méthode SPIS, entraîne les vendeurs à poser quatre types de questions aux prospects :

- Les questions sur la Situation : il s'agit de connaître les faits et la situation actuelle du client.
- Les questions sur le Problème : il s'agit de comprendre les problèmes, difficultés et mécontentements liés à la situation actuelle et auxquels l'offre de l'entreprise pourrait remédier.
- Les questions sur l'Implication : il s'agit de se soucier des conséquences et des effets des problèmes, difficultés et mécontentements
- Les questions sur la Solution : on étudie la valeur ou l'utilité de la solution proposée.

Rackham suggère que les entreprises, et notamment celles qui vendent des produits et services complexes, ne devraient pas vendre une offre mais plutôt des capacités. Le vendeur s'efforcerait de démontrer les capacités du fournisseur, dans le but de favoriser une relation de collaboration à long terme. Cette approche reflète l'intérêt croissant des entreprises pour aller, au-delà de la vente immédiate, vers une relation durable et satisfaisante avec le client.

- Garder les clients à vie :

Nous nous sommes rendu compte de l'importance de conserver et de développer sa clientèle...

...Transformer un client en fidèle de l'entreprise comporte plusieurs étapes. On peut distinguer plusieurs stades dans le développement d'un client : »⁷

- nouveau client
- client acquis,
- client régulier,
- client convaincu,
- ambassadeur,
- membre,
- partenaire,
- associé.

Nous allons nous pencher essentiellement sur le cas du nouveau client, quelque soit l'objet de son achat, il « ne pourra pas s'empêcher d'éprouver quelque chose à propos de son achat et de son fournisseur. Avant d'acheter, il a forgé certaines attentes, fondées sur le bouche-à-oreille, les promesses du vendeur, ou même sa propre expérience d'achats similaires. Après avoir acheté il éprouvera un certain niveau de satisfaction...La probabilité de rachat dépend du niveau de satisfaction consécutif au premier achat...Un client satisfait peu facilement basculer d'un fournisseur à un autre en fonction de ce qu'il espère. Mais un client très satisfait sera moins enclin à se tourner à l'extérieur et doutera qu'un autre fournisseur puisse lui offrir la même chose. Une entreprise qui veut faire racheter doit surveiller en permanence le niveau de satisfaction de ses clients. Dans le meilleur des cas, l'indice de satisfaction clientèle (ISC) montrera que la plupart des clients sont satisfaits. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Des études montrent que le niveau de mécontentement est en moyenne de 25% ! Pire encore, 95% des mécontents ne font pas état de leur mécontentement, soit parce qu'ils ne savent pas à qui se plaindre soit parce qu'ils pensent que cela ne vaut pas la peine...Les dégâts occasionnés par les clients mécontents vont au-delà de la perte de leur chiffre d'affaires. Une entreprise ne devrait jamais sous estimer le poids d'un client en colère. Des études montrent qu'il peut raconter ses mésaventures à onze personnes qui le diront elles-mêmes à d'autres, affectant ainsi de façon exponentielle, la réputation de l'entreprise. Une entreprise ne perd donc pas seulement une relation commerciale à vie avec le client mécontent mais tous les clients potentiels qui ont décidé de ne pas lui acheter. »⁷

⁷ Le marketing selon Kotler par Philip Kotler – Ed. Village Mondial 1999

En situation de B to B, nous pouvons passer par les études de marché pour aller à la découverte d'un nouveau marché, « Les objectifs des études de marché en milieu industriel sont variés, ils dépendent des besoins de connaissance que ressent l'entreprise et qui s'articulent tous autour de la réponse aux questions : *qui souhaite quoi, où, quand, comment, à quel prix, pourquoi ?...*

...Pour servir ces différents objectifs de connaissance explicative et de recherche de débouchés, les études porteront sur les produits, la demande et l'offre, le prix, la communication commerciale et la distribution.

- L'étude des produits : il s'agit de chercher les réponses aux questions suivantes :
 - A quelles attentes nos produits répondent-ils, quels besoins satisfont-ils, à quels problèmes apportent ils une solution ?
 - Quels sont les produits directement concurrents ?
 - Quels produits de substitution sont –ou pourraient être – concurrents ? c'est-à-dire : des produits différents, ou d'autres solutions techniques, ne pourraient-ils pas remplir la même fonction que nos produits ?
 - Les gammes sont elles complètes ou y a-t-il des trous ?
 - N'y aurait il pas de nouvelles utilisations pour les produits actuellement commercialisés ? C'est-à-dire : n'y aurait il pas, pour des produits existants qu'on pourrait modifier si nécessaire, de nouveaux segments de clientèle à exploiter ?
 - Quels sont les produits complémentaires aux nôtres ?

L'intérêt de cette question est double : quand ces produits complémentaires existent déjà, ils aident l'entreprise à prévoir la demande potentielle ; par ailleurs, on identifiera les firmes – mêmes si elles ne sont pas des concurrents directs- susceptibles de réagir à l'introduction du nouveau produit de l'entreprise.

- L'étude de la demande :

Il s'agit de savoir quelles sont les clientèles potentielles (les différents segments de marché) et quelles sont leurs caractéristiques.

- la demande est-elle homogène ou hétérogène ? Comment se distribuent les clientèles potentielles en taille, en chiffre d'affaires, en volume d'achat ?
- Le demande est-elle ou non concentrée ?
- Quel est le degré d'indépendance de la clientèle ?

- Comment évolue l'activité dans les secteurs d'utilisation de nos produits ? Quels sont les facteurs déterminants de cette évolution ? Il peut s'agir du prix des produits et des consommateurs intermédiaires, du contexte économique général, national ou international, etc.

- Comment évoluent les clientèles potentielles sur le plan technologique ?

- Pratiquent elles ou non une politique de diversification des approvisionnements ?

- Quel est leur circuit, interne et externe, de prescription ?

- Comment les différents marchés se repartissent-ils en :

- Marché de premier équipement (pour les installations nouvelles, pour des installations anciennes);

- Marchés de renouvellement (pièces de rechange) ;

- Marchés de substitution (d'autres produits pour la même fonction) ?

○ L'étude de l'offre : il est aussi important de connaître ses concurrents, directs et de substitution, et leurs produits que de se connaître soi-même. On se demandera donc quelles sont les firmes susceptibles de lancer à leur tour un produit similaire à celui que par exemple on va introduire dans le marché, ou de réagir autrement à notre initiative.

En effet, ce sont des firmes concernées par les domaines connexes de ceux du produit en question qui composent le plus souvent la concurrence. Il s'agira :

- des firmes réagissant au lancement de notre produit s'il peut remplacer celui qu'elles commercialisent ;

- de firmes fabriquant des produits complémentaires et qui ont une connaissance des utilisateurs potentiels : elles voudront alors saisir une occasion d'élargissement de leur activité à partir de leur clientèle actuelle ;

- de firmes fabriquant des biens intermédiaires qui entrent dans la composition du produit : elles y verront la possibilité de valorisation en aval.

On se demandera également :

- si l'offre des produits substituée est concentrée, à partir par exemple d'un indicateur de concentration, comme la part des ventes totales de la branche réalisée par les trois ou quatre firmes principales : au dessous de 20%, l'offre est très atomisée ; au dessus de 80% on considère qu'elle est très concentrée ;

- si les firmes qui fabriquent le produit substitué sont spécialisées dans ce produit, à partir d'un indicateur de spécialisation comme le rapport part du chiffre d'affaire réalisé sur

le produit/chiffre d'affaire total de la firme : au dessus de 50%, on considère que l'entreprise est très spécialisée ;

- si les firmes qui fournissent des produits intermédiaires bénéficient d'une position privilégiée pour pénétrer dans le nouveau marché : plus la part relative des produits intermédiaires entrant dans la composition du produit est importante, plus la valeur ajoutée est faible ; dans le cas où cette part est importante, il faut connaître la place occupée par les firmes qui fournissent ces biens :

- y a-t-il un produit intermédiaire dont la fourniture est nécessaire ?
- quelles entreprises le contrôlent dans la filière ?
- son offre est-elle concentrée ?
- si ces firmes se cantonnent dans un rôle de fournisseur, comment peuvent-elles agir sur le prix du produit ?
- sont-elles capables de lancer à leur tour un produit similaire à partir de leur maîtrise d'un produit intermédiaire indispensable ?

○ L'étude du prix acceptable par le marché : il s'agit du prix global auquel reviendront à l'acheteur l'acquisition et l'utilisation du produit que par exemple on veut lancer et dont on étudie préalablement le marché : il faut ajouter au prix d'achat le coût de fonctionnement, le coût de fonctionnement, le coût de l'entretien, le coût des services annexes, ainsi que, le cas échéant, le coût de financement de l'opération...

Il faut connaître, pour évaluer sans trop de risques d'erreur le prix acceptable par le marché :

- Les avantages perçus par rapport aux solutions concurrentes (et le prix de ces solutions) ;
- Les éventuelles contraintes que lève – et que crée par ailleurs- le produit nouveau ;
- Les produits annexes d'acquisition (s'il en existe), qui peuvent différer selon les segments du marché ;
- Dans le cas de biens d'équipements- durables et semi-durables -, le délai d'amortissement souhaité, en raison de l'incertitude conjoncturelle.

C'est en comparant pour chaque segment de clientèle potentielle, les coûts matériels et immatériels des différentes solutions possibles qu'on pourra déterminer le prix acceptable par le marché.

Il faut évaluer le délai souhaité d'amortissement du bien de chaque fois qu'il représente un investissement : ce délai sera voulu d'autant plus court que l'environnement économique et la conjoncture seront plus instables ou incertains.

Il faut aussi connaître les coûts annexes d'utilisation du bien, en plus du coût d'acquisition : installation et mise en œuvre, fonctionnement, entretien, formation du personnel, et le cas échéant financement, s'il s'agit d'un investissement important.

Il faut enfin chercher le coût global – comme ci-dessus - de toutes les autres solutions techniques directement ou indirectement concurrentes.

○ L'étude de la distribution : elle portera sur les différentes façons de distribuer le produit ainsi que sur la manière dont sont distribués les produits concurrents, directs et indirects.

On apportera un soin particulier à l'étude des distributeurs, intermédiaires qui peuvent être une aide mais aussi un écran entre le producteur et l'utilisateur final du produit : il est donc important de connaître leurs attentes et leurs dispositions favorables ou défavorables à la firme, au produit nouveau – et à la nouveauté en général ; leur degré de compétence, leur influence sur la clientèle finale.

Il faut également connaître leurs attentes et leurs critères de choix ... Quel sera leur comportement si le nouveau produit est susceptible de déplacer une demande qu'ils traitent actuellement ?

○ L'étude de la communication commerciale : il s'agit de celle qu'emploient les concurrents, directs et indirects, pour faire connaître et promouvoir leurs produits. Ce n'est pas pour l'imiter qu'il faut la connaître, mais pour savoir quelle est la politique suivie par la concurrence, pour savoir ce qui peut influencer la clientèle potentielle, découvrir les arguments mis en avant, ainsi que les budgets investis...Car la concurrence, ce ne sont pas seulement des produits, ce sont aussi des vendeurs, des distributeurs, des prix, une communication argumentée, etc. »³.

La conquête ou l'acquisition de nouveaux clients demande un certain effort aux dirigeants d'entreprise car ils doivent être capables de mettre la bonne information à la disposition de la

³ Le marketing B to B 5^{ème} édition par Armand Dayan, édition Vuibert 2002

force de vente pour leur permettre de reconnaître le vrai prospect du « suspect ». En B to B nous avons vu qu'il y a un nombre assez important d'étapes à suivre pour pouvoir pénétrer un nouveau marché, ne parlons pas d'étapes mais plutôt de précautions à prendre pour être sûr de ne pas s'engager dans une route sans issue.

1.6- Cadre conceptuel

Le développement d'un thème quel qu'il soit, gagnerait en lisibilité si toutefois il était accompagné d'un cadre conceptuel qui intègre un maximum de concepts-clés relatifs au thème. Aussi, nous allons nous intéresser aux concepts ci-dessous :

a) Le marché :

Economiquement, le marché se définit comme le lieu de rencontre entre l'offre et la demande. L'offre, qui est faite par les entreprises, rencontre donc la demande, qui est formulée par les clients.

Dans le contexte de mondialisation que nous vivons actuellement, nous ne pouvons que remarquer l'évolution évidente qu'a connue l'économie entraînant une évolution dans le même sens du concept de marché.

En effet, les entreprises se limitaient à leurs marchés domestiques mais de plus en plus avec la mondialisation, les frontières tant économiques que physiques tendent à disparaître et les marchés fusionnent et s'agrandissent. Les marchés sont de plus en plus étendus et les entreprises déploient de plus en plus d'armes pour être présents sur la totalité de ceux-ci, car de cette présence dépend la pérennité de leurs activités.

En effet, comme nous l'avons précisé auparavant, l'existence d'un marché dépend de l'offre des entreprises qui répond aux attentes ou à la demande des consommateurs. Plus l'entreprise comptera de clients, plus elle aura donc de chance de voir son marché s'agrandir, c'est cela que l'on appelle la part de marché.

Sur un même domaine d'activités, des entreprises concurrentes cherchent chacune à s'octroyer la plus grande part de marché possible et faire par la même occasion les résultats plus importants.

Cependant, il est à mentionner que dans une démarche marketing, comme celle qui nous concerne, tout consommateur n'est pas considéré comme faisant partie du marché de l'entreprise. En effet, nous avons quatre catégories de consommateurs qui sont :

- Les consommateurs absolus : ce sont les clients fidélisés d'une entreprise, ils ne consomment que ses produits ;
 - Les consommateurs relatifs : ils peuvent être qualifiés de « nomades », ils consomment un produit d'une marque ou d'une autre selon leurs envies et la disponibilité immédiate du produit ;
 - Les non consommateurs relatifs : il s'agit de ceux qui par manque d'informations ou par manque de moyens ne consomment pas du tout le produit. Ils pourraient être convertis en consommateurs relatifs ;
 - Les non consommateurs absolus : ce sont ceux qui, par convictions religieuses profondes ou par raison de nature physique ou sociale, refuseront de consommer le produit.
- Nous pouvons donc retenir que le marché de l'entreprise est constitué des clients potentiels qui sont : les consommateurs absolus, les consommateurs relatifs et enfin les non consommateurs relatifs. C'est sur ces segments de clients que l'entreprise doit déployer ses armes pour tenter de les séduire mais également de les convaincre à leur rester fidèle.

b) Le produit :

Le produit est la réponse tangible que l'entreprise donne face aux attentes et besoins de ses clients. Ainsi pour parvenir à la réalisation d'un produit, l'entreprise doit tenir compte des attentes des consommateurs, de ses capacités technologiques, de son savoir-faire et de son potentiel commercial et financier... Un produit, regroupe un ensemble de caractéristiques techniques attendues par la demande mais il intègre également des caractères psychologiques qui seront présents dans le choix des formes, des couleurs, du design... Lors de la définition d'une politique produit dans le cadre du marketing-mix, les autres variables du marketing (prix, place, promotion) doivent être définies en accord avec la stratégie du produit, car les choix effectués à ce niveau se reportent directement sur l'image du produit.

Un produit obéit à un cycle de vie qui est divisé en quatre (4) grandes phases majeures assimilables à celles de la vie humaine :

- Le lancement : il s'agit là d'une phase déterminante car si le consommateur a une mauvaise image du produit dès son lancement il sera difficile voire même impossible de rattraper cet impair.
- La croissance : le produit commence à se faire connaître de plus en plus et s'octroie une part de marché de plus en plus importante,
- La maturité : la concurrence s'est intensifiée et pour vendre, le produit doit être différencié pour faciliter la segmentation du marché. Les ventes du produit atteignent leur vitesse de croisière à ce niveau.
- Le déclin : les volumes des ventes diminuent petit à petit et tendent à disparaître, les gammes vont être réduites et les produits retirés des rayons progressivement.

c) Le service.

Le service peut aussi être appelé un produit intangible. Jusque dans les années 1960, le service faisait partie des activités tout à fait secondaires de l'entreprise et de l'économie d'une manière générale. Depuis cette date, à la faveur du renversement de tendance entre l'offre et la demande, la concurrence s'est installée dans tous les secteurs d'activités et le marketing a anobli certaines activités dont le service à qui il a enlevé toute sa connotation péjorative de servilité pour lui attribuer une connotation beaucoup plus valorisante de serviabilité. Depuis lors, le service est devenu une activité à part entière dont toutes les autres activités ont besoin, ceci explique et justifie que le service soit devenu payant.

Cette utilité du service dans le monde moderne a amené le marketing à dissocier les services endogènes qui sont strictement liés à l'activité et/ou à la structure de l'entreprise ...des services exogènes qui sont extérieurs aussi bien à l'entreprise qu'à ses produits.

Le service est intangible parce qu'il est immatériel et contrairement au produit, il n'est ni transportable, ni stockable. Parmi les spécificités du service il y a la coproduction entre le fournisseur et le client.

d) Différences et complémentarités entre produit et service.

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, le service peut encore être appelé « produit intangible ».

Le produit est un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service et la garantie. Il est la promesse faite par l'entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins psychologiques ou physiologiques d'un marché donné à un moment donné. Alors qu'une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Compris dans leur sens le plus large, les services regroupent un vaste champ d'activité allant des transports à l'administration en passant par le commerce, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Dans la pratique statistique, cet ensemble est regroupé sous le terme d'activités tertiaires.

La différence entre un produit et un service passe par quatre critères qui sont :

- La tangibilité,
 - Le stockage,
 - La standardisation,
 - La participation de l'acheteur au processus d'achat.
- } ⇒ PRODUIT
- ⇒ SERVICE

e) Marques et stratégies de marques

Selon l'American Marketing Association, la marque est : « un nom, un mot, une expression, un dessin, un symbole ou toute autre combinaison de ces éléments d'identifier les produits et services d'un vendeur comme distincts de ceux des autres. ».

La marque est un outil marketing, un support commercial et de communication de l'entreprise. Elle a de multiples fonctions. Il est donc important de préciser les principales fonctions qu'elle remplit au niveau de l'entreprise et de ses clients.

Les fonctions de la marque pour l'entreprise sont au nombre de deux(2) :

- Fonction de positionnement : correspond au besoin qu'à l'entreprise de se différencier par rapport aux concurrents. La marque ajoute au produit une valeur supplémentaire, elle permet de différencier des offres similaires.

- Fonction de capitalisation : il s'agit là des investissements régulièrement réalisés par l'entreprise sur la marque. Ces investissements permettent d'augmenter ces ventes et se traduisent par une augmentation de la valeur de la marque.

Pour le client, il a été recensé cinq (5) grandes fonctions que sont :

- La fonction d'identification et de repérage,
- La fonction de sécurité et de garantie : la marque est un signal de qualité,
- La fonction symbolique : le client est sensible à des éléments non rationnels tels que la réputation du fabricant ou sa politique de protection de l'environnement. Le consommateur peut choisir une marque non seulement pour ses fonctionnalités propres mais également parce qu'elle reflète sa propre image.
- La fonction ludique et de variété : elle renvoie au plaisir, à la stimulation née de la présence des marques et de l'offre d'un choix large. Elle traduit également l'adaptation de la marque aux besoins spécifiques des marchés.

Les modèles stratégiques classiques parlent de portefeuille de produits : la réalité est que les entreprises doivent gérer des portefeuilles de marques. De plus en plus d'entreprises réaménagent leurs organisations pour laisser les chefs de produits habituels se faire remplacer par les chefs de marques, qui sont toujours très peu nombreux. Dans la mesure où la marque est censée porter des produits de plus en plus nombreux et différenciés, la question stratégique posée à l'entreprise est de savoir si sa croissance se fera sous ses marques existantes en développant leur champ d'action ou bien nécessitera-t-elle de nouvelles marques. C'est là qu'intervient la notion de stratégie de marque, quelles stratégies adopter ? combien de marques garder dans son portefeuille ?

Nous distinguons principalement trois grandes stratégies de marques ; il s'agira de :

- L'extension de gamme : Le caractère familier de la marque joue un rôle sur l'attention que lui prête le consommateur. Celui-ci tend à remarquer d'abord les marques qu'il connaît et à les inclure dans son éventail de choix. Les marques ainsi retenues en priorité ont tendance à occulter les autres, et ce d'autant plus quand le client est pressé. Le nom de la marque est donc un élément clef de la décision d'achat. Une marque possède un bon capital quand les consommateurs adhèrent plus volontiers aux opérations marketing destinées à la promouvoir qu'aux mêmes opérations en faveur d'un produit générique ou d'un

produit sans marque. Cet impact de la marque sur les achats explique que la plupart des sociétés réalisent des investissements publicitaires massifs pour développer sa notoriété. Et, lorsqu'elle possède un nom réputé, la tentation est grande de l'étendre à d'autres produits. Cette approche peut réussir et même renforcer la puissance de la marque originale en clarifiant l'activité de la société. Mais elle n'est pas sans danger. Elle peut en effet altérer les bénéfices associés au produit original de la marque. Le risque est d'étendre la marque à un produit qui ne répond pas aux mêmes attentes que le produit initial.

De la même manière, une marque étendue à un trop grand nombre de produits risque non seulement de se diluer, mais aussi de désorienter le consommateur si les nouveaux produits véhiculent des valeurs ou un concept différent de ceux induits par les produits originaux. Trois paramètres sont à respecter pour garantir une extension efficace de la marque :

- Le nouveau produit doit rester dans le territoire de la marque.
- Ensuite, il faut que le produit soit au moins comparable, et de préférence supérieur, aux autres produits de la catégorie. Apposer un nom de marque connu sur une pâle imitation ne suffit pas à convaincre le consommateur de l'essayer.
- Enfin, les bénéfices transférés par la marque au nouveau produit doivent correspondre aux attentes liées à la catégorie de produits.

- Le co-branding : nous pouvons le définir comme un partenariat autour de nouveaux produits, c'est une tendance de plus en plus en vogue dans les supermarchés. Quand deux grandes marques décident de s'associer, elles peuvent espérer intensifier leur impact. Les accords de co-branding varient. Mais, en règle générale, les partenaires partagent les coûts de recherche et développement, les frais de référencement de la distribution et les budgets de publicité et de promotion.

- Les marques de distributeurs : Les marques de distributeur (MDD), ou marques propres, sont les marques appartenant aux détaillants. La plupart des chaînes de magasins possèdent différents niveaux de marques.

f) La gamme

Lorsqu'un ensemble de produits s'adresse aux mêmes clients ou sont vendus au niveau des mêmes types de points de vente ou encore dans les mêmes zones de prix, ils constituent une gamme. La gamme de produits est divisée en ligne ou famille qui est un ensemble cohérent

de produits. Ces lignes sont divisées en produits, eux mêmes présentés en référence ou assortiments.

La gamme a différentes fonctions au niveau de l'entreprise, nous en avons dénombré cinq :

- La fonction de rentabilité : la gamme permettra à l'entreprise de réaliser des profits tout en satisfaisant un maximum de besoins pur un maximum de segments.
- La fonction d'image et de notoriété : la gamme crédibilise la marque du point de vue technique et lui donne un maximum de prestige.
- La fonction d'avenir : la gamme anticipe sur les besoins du marché, par conséquent, elle n'est pas source d'un important chiffre d'affaires immédiat.
- La fonction de développement : la gamme vise à densifier la politique de positionnement par l'occupation d'un maximum de segments avec pour objectifs de réaliser du profit dans le moyen terme.
- La fonction de bonne gestion : ici, la gamme permet de rentabiliser une structure. Elle comble un creux saisonnier.

g) L'étude de marché

Les études et recherches en marketing sont destinées à aider les prises de décision. Elles ont pour but d'obtenir, d'analyser et d'interpréter des données de façon formelle et objective, afin de procurer au décideur des informations qui lui soient utiles.

Les mobiles qui peuvent amener à faire une étude de marché sont innombrables par conséquent il serait impossible de les inventorier.

Trois techniques principales sont connues :

- Les études documentaires : font appel aux sources internes de l'entreprise (fichiers, statistiques...) et aux sources externes (presse, bases de données...)
- Les études qualitatives : elles se réalisent grâce à différentes techniques comme le sondage, l'entretien en face à face...L'instrument de réalisation d'une étude qualitative est le guide d'entretien.
- Les études quantitatives : on en distingue trois (3) : le sondage, le panel et le recensement.

Toute entreprise qui veut assurer sa pérennité a l'obligation de connaître son environnement. Par environnement, il faut comprendre les différents acteurs présents sur un marché donné ou vous êtes vous-même présent ou vers lequel vous voulez aller. L'obligation des entreprises de réaliser des études de marché périodique réside dans le fait que l'environnement est en perpétuelle mutation.

h) La concurrence

L'entreprise pour maîtriser son marché doit avoir une connaissance pointue des acteurs du domaine et des différents niveaux de relations qui existent entre eux. Au-delà des fournisseurs et partenaires régulièrement utilisés, il convient d'analyser la concurrence directe et indirecte. Pour cela, plusieurs critères sont passés au crible : taille de l'entreprise, part de marché, positionnement... Tout cela dans le but de reconstituer la carte de concurrence qui synthétise l'ensemble des paramètres liés aux acteurs, aux concurrents et à leurs interactions.

La concurrence est la situation dans laquelle se trouve une personne ou une entreprise par rapport à une ou plusieurs autres lorsque, tout en faisant des profits, elle peut rivaliser avec elles en offrant un service ou un produit au moins équivalent pour un prix au moins égal. Le mot « concurrence » s'applique aux activités commerciales, aux activités de production, comme aux services et mêmes lorsque ses activités ont un caractère civil.

Michael Porter, professeur de stratégie à Harvard, a identifié cinq (5) forces qui déterminent l'état de la concurrence dans un secteur :

- Le pouvoir de négociations des clients : il dépend du degré de concentration des clients : plus les clients sont regroupés mieux ils peuvent exercer leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs.

Le pouvoir de négociation est également élevé lorsque les clients ont la possibilité de s'intégrer facilement en amont.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : ce pouvoir dépend non seulement du degré de concentration des fournisseurs mais aussi à l'entente qui existe entre différents fournisseurs.

De plus, lorsque les fournisseurs ont la possibilité de s'intégrer en aval, ils disposent d'un pouvoir accru de négociation auprès de certains clients.

- Le pouvoir de nouveaux entrants : il est déterminé par les capacités des nouveaux entrants et par leur désir de conquérir des parts importantes de marché. Ce pouvoir dépend de plusieurs facteurs, notamment des barrières à l'entrée érigées par les entreprises en place.
 - La menace de produits de substitution : il s'agit là d'une menace qui est permanente et qui conduit l'entreprise à mettre en place des systèmes de veille stratégique qui consiste à rechercher des informations et à ; acquérir des connaissances sur les problèmes spécifiques d'une entreprise.
 - L'intensité de la lutte concurrentielle : elle dépend du degré de maturité du secteur. En effet, lorsqu'une activité est en phase de lancement ou de croissance, les concurrents sont en général peu nombreux, ils se raréfient selon le secteur.
- Un marketing efficace s'appuie sur la recherche (R). La recherche marketing aboutit à l'identification de différents segments (S). L'entreprise choisit ensuite certains segments comme cible (C) et pour chaque cible élabore un positionnement (P), traduisant la façon dont son offre se démarque de la concurrence. L'ensemble SCP résume la stratégie marketing de l'entreprise.

Nous allons tour à tour définir chacun de ces concepts.

i) La segmentation

La segmentation consiste à diviser en sous ensembles homogènes à partir des critères définis a priori. Il existe deux grands types de segmentation :

- La segmentation stratégique : elle porte sur un ensemble d'activités et a pour objectif de diviser celui-ci en groupes homogènes selon la technologie, les fonctions desservies, les concurrents, les groupes d'acheteurs.
- La segmentation marketing traditionnelle concerne un marché dans lequel les acheteurs sont divisés en groupes homogènes selon leurs besoins et leurs similarités de réponses à des actions marketing.

La segmentation stratégique se distingue par ailleurs de la segmentation traditionnelle par sa portée (moyen, long terme) ainsi que par l'importance qu'elle attache à l'ensemble de la concurrence.

Le processus de segmentation passe en général par cinq (5) étapes :

- La définition du marché : ici il s'agit donc de définir le marché et de rechercher ses frontières. Celles-ci peuvent être définies à partir des produits et des individus qui caractérisent le marché. Elles seront dépendantes de la perspective temporelle de la décision à prendre, la perspective à long terme induisant une segmentation stratégique et donc une définition large du marché, la perspective à court terme, une segmentation traditionnelle et donc une définition plus étroite du marché, centrée sur les marques concurrentes.
- L'identification des segments : elle se fera par le choix d'une base de segmentation (socio, démographique, personnalité, style de vie, usage, fidélité...). Le choix de ses critères est très important car elle permettra une meilleure compréhension des résultats de l'étude.
- L'établissement du profil des segments avec des variables descriptives qui peuvent être courantes (socioéconomiques, démographiques...) ou encore dues au comportement (médias préférés ou canal de distribution)
- Choisir les segments cibles : pour savoir les méthodes ou stratégies à leur appliquer, et enfin,
- Toucher les segments cibles avec des stratégies marketing appropriées.

L'objectif implicite de toute segmentation pour une entreprise est d'accroître les profits par rapport à ceux qui seraient dégagés sans segmentation.

La segmentation stratégique permet en outre de révéler des opportunités d'activités nouvelles, la nécessité de développement de l'abandon d'activités. Par ailleurs elle est aussi destinée à mettre en évidence les compétences requises pour bénéficier d'un avantage concurrentiel sur un segment donné.

La segmentation traditionnelle permet à l'entreprise d'apporter une réponse plus adaptée aux besoins de groupes d'acheteurs. Elle se traduit donc par un accroissement du chiffre d'affaires et des profits mais aussi des coûts supplémentaires qu'induit l'adaptation de l'offre de l'entreprise aux différents segments cibles dans le cas où l'entreprise choisit de segmenter le marché. La segmentation sera intéressante pour l'entreprise lorsque les coûts engendrés par l'adaptation seront équilibrés par les résultats supplémentaires engendrés, les gains de part de marché et de chiffre d'affaires.

j) Cible-Marché cible :

Une fois que la recherche a identifié plusieurs segments de marché, il faut décider lesquels on privilégiera, sur lesquels on fera porter la « puissance de feu ». C'est en analysant ses compétences face aux conditions de succès de chaque segment, que l'entreprise effectuera son choix.

Aucune société ne s'adresse à tout le monde. Elle utilisera plutôt l'approche SCP (segmentation, ciblage, positionnement) pour choisir ses cibles.

La méthode IAC (Intérêt, Accessibilité, Capacité) permet d'évaluer la valeur d'un segment-cible et de valider la pertinence du choix intuitif des équipes marketing. Elle dépend de trois questions clés :

- Quel intérêt revêt ce segment pour l'entreprise ?

L'entreprise définit, dans sa stratégie générale, ses ambitions et, en particulier, ce qu'elle souhaite gagner sur ce segment déterminé. L'intérêt d'une cible se traduit du point de vue économique (le plus souvent), marketing et technique.

Les critères d'évaluation de l'intérêt d'une cible sont choisis par l'entreprise en fonction de ses priorités.

- Quel est le degré d'accessibilité de ce segment ?

Un marché est plus ou moins difficile à pénétrer, un segment est plus ou moins difficile à gagner. Le responsable marketing doit apporter des réponses à des questions sur les quatre dimensions : technique, économique, marketing et commerciale. L'évaluation de l'accessibilité est donc totalement indépendante de la volonté de l'entreprise.

A chaque critère d'évaluation, le marketing identifie les coûts induits. Cela permet ainsi d'évaluer les coûts nécessaires à l'atteinte du segment.

- Enfin, quelle est la capacité dont dispose l'entreprise pour maintenir ou développer sa position par rapport à cette cible ?

La décision d'atteindre, de se maintenir ou de se développer sur un segment dépend de la volonté de l'entreprise et de l'allocation des moyens qu'elle aura déterminés.

L'allocation des moyens pour atteindre un segment dépend des coûts nécessaires pour atteindre le segment mais aussi de la capacité financière de l'entreprise.

Quelle est la différence entre accessibilité et capacité ? Le nombre élevé de concurrents sur un marché est indépendant de l'entreprise elle-même. En revanche, la position (en part de marché, en notoriété, en taux de pénétration client...) de l'entreprise par rapport à ses concurrents relève de sa capacité. L'accessibilité est indépendante de l'entreprise ; la capacité mesure l'adéquation entre l'entreprise, le segment-cible et son environnement.

k) Le positionnement :

Dernière étape de la stratégie marketing lors de laquelle il faudra positionner l'offre afin que les segments ciblés en comprennent la spécificité. Positionner revient à installer une différence d'avantage significative dans l'esprit des clients.

Outre l'avantage principal, d'autres raisons seront mises en avant pour justifier l'achat de la marque. Celle-ci ne se réduit pas à un seul attribut mais prend la forme d'une proposition de valeur, qui répond à la question : « Pourquoi achèterais-je cette marque ? ».

Pour qu'un positionnement soit efficace, il doit être:

- Durable : il doit pouvoir tenir dans le temps et évoluer avec son marché. Un positionnement d'innovation nécessite une réelle volonté de l'entreprise à innover, ainsi que de réelles capacités ;
- Crédible : il doit correspondre à une réalité de l'entreprise. La différenciation doit être perçue par le marché. On ne peut pas se prétendre innovant si le marché nous perçoit comme dépassé, ni se prétendre haut de gamme si le marché est déçu de notre qualité offerte;
- Clair : il doit pouvoir s'énoncer simplement, par une phrase courte pouvant être reprise en communication.

En bref, le positionnement d'une marque ou d'une gamme de produit est l'ingrédient le plus subtil du marketing. C'est lui qui conditionne l'ensemble des actions marketing, commerciale et de communication.

Se positionner, c'est être le premier dans l'esprit de ses clients. En effet, le positionnement reflète la création de valeur pour les clients, valeur perçue en cohérence avec la valeur attendue. Il est ce qui différencie une offre de celle de ses concurrents.

2.1- Cadre de l'étude :

A-Présentation de la région Afrique de l'ouest Ericsson:

La région ouest regroupe onze pays de l'Afrique sub-saharienne qui sont : le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, le Cap Vert, le Libéria, le Mali, le Niger, le Sénégal, la Sierra Leone.

Cette région de l'Afrique de l'ouest s'étend de l'Océan Atlantique au nord du Golfe de Guinée soit sur près de 6 140 000km², soit environ un cinquième du continent africain, son relief est essentiellement constitué de plaines dont l'altitude est inférieure à 300 mètres. Le plus grand pays composant cette zone est le Mali avec ses 1 241 238 km² et le plus petit est le Cap-Vert avec 4033km².

Ces pays subissent les rigueurs du climat qui déterminent le paysage. C'est en partie une zone sahélienne avec des pays comme le Sénégal, le Mali, le Niger, le Burkina Faso...c'est un monde peuplé de nomades. Contrairement aux régions de grandes forêts de la bande côtière, où la saturation de l'air en eau est difficile à supporter. Au nord de cette région le climat est tropical avec seulement deux saisons : l'une sèche et l'autre pluvieuse. Au sud, le climat est tropical humide avec une saison pluvieuse d'avril à décembre entrecoupé d'une saison sèche en août.

L'agriculture est très importante dans cette région, il s'agit d'une agriculture vivrière avec comme principales cultures : le café, le cacao, la banane, l'ananas, l'huile de palme, l'arachide...

Au niveau des organisations sous-régionales : l'ensemble des pays de cette zone font partie de la CEDEAO; six (6) des pays appartenant à la zone ouest ont une monnaie commune qui est le Franc CFA.

B-Présentation du Sénégal : base du bureau régional d'Ericsson :

Le Sénégal ou plus officiellement, la République du Sénégal est un pays, de 196 722 km², situé en Afrique de l'ouest, avec comme capitale la ville de Dakar. Il est bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, par la Mauritanie au nord, par le Mali à l'est et par la Guinée et la Guinée Bissau au sud. La Gambie constitue une enclave à l'intérieur du Sénégal en pénétrant à plus de 300 km à l'intérieur des terres.

Deux saisons existent dans ce pays d'Afrique Subsaharienne, nous avons d'une part la saison sèche qui dure du mois de novembre à celui de juin et une saison des pluies de juillet à

octobre. La végétation y est diversifiée : au sud, nous avons la forêt, la savane au centre et la steppe dans le nord du pays.

Le Sénégal est une ancienne colonie française qui obtint son indépendance le 04 Avril 1960, officiellement, son premier Président de la République fut Léopold Sédar SENGHOR. Dakar, son actuelle capitale fut également la capitale de l'Afrique occidentale française jusqu'en 1958, date de la dissolution de la fédération.

Le pays comptera, selon les prévisions, près de 13 711 597 habitants dont 49,8% appartenant au sexe masculin et 50,2% étant de sexe féminin. La population est concentrée dans les grands centres urbains que sont :

- Dakar, en concentrant près de 25% de la population, est la plus grande ville du pays ainsi que son centre administratif, politique, économique et culturel.
- Thiès avec près de 400 000 habitants, se situe à 90 km de Dakar
- Kaolack, qui est la capitale du bassin arachidier, se situant à 190 km de la capitale, Dakar, et comptant près de 200 000 habitants,
- Saint-Louis, ville principale du nord du pays avec près de 200 000 habitants, elle fut également la capitale de l'AOF jusqu'en 1902, date où elle fut transférée à Dakar. Saint-Louis est un port de pêche se situant à 265 km au nord de Dakar. Il fut l'un des tous premiers comptoirs commerciaux européens de l'Afrique, il fut fondé en 1638 par des français.
- Ziguinchor, ville principale de la région sud du pays, elle se situe à 450 km au sud de Dakar.

Nous remarquerons à travers ces chiffres les écarts démographiques assez importants entre Dakar qui comme nous l'avons déjà dit précédemment regroupe près de 25% et les dites autres « grandes » villes qui abritent quant à elles entre 1,5 et 4% de la population globale.

De nombreux groupes ethniques peuplent le pays, on en dénombre plus d'une vingtaine, certaines sont depuis longtemps installées dans la région, d'autres sont venues les rejoindre plus tard au gré des guerres, conquêtes, sécheresses, etc.

Nous allons nous intéresser au cinq ethnies les plus importantes (en nombre) :

- Les wolofs : ils représentent 27% de la population, omniprésents au-dessus de la ligne Dakar-Tambacounda, leur nombre leur a permis dès l'indépendance d'imposer leur langue comme langue nationale. Juste avant le français, c'est la langue la plus comprise par les

différentes ethnies sénégalaises. Les Wolofs sont traditionnellement des cultivateurs sédentaires qui produisent l'essentiel de l'arachide du pays. S'ils ne sont pas commerçants de nature, ils détiennent néanmoins quelques boutiques sur l'ensemble du territoire.

- Les sérères : près de 17%, ils sont répartis sur la côte de Rufisque jusqu'à la frontière gambienne. La pénétration dans le territoire va jusqu'à Kaolack ou Fatick. Certes musulmans, les Sérères forment la deuxième communauté catholique du pays. C'est surtout la plus ancienne. Les Sérères sont les premiers africains convertis à cette religion. Aujourd'hui l'action missionnaire est importante et chapelles ou églises ont leur place dans tous les villages.

Culturellement et historiquement les Sérères ont un passé prestigieux de guerriers. Les fameux alignements des pierres de Nioro de Rip ont été construits sans doute par ces Sérères plus généralement appelés Saloum-Saloum.

- Les toucouleurs : ils représentent 10% de la population, très proches historiquement et socialement des Peulhs, ils vivent dans les mêmes régions. Ils sont cependant plus impliqués dans la vie économique du pays. Ce sont les Grands Guerriers du Sénégal. Fiers de leur ancêtre El Hadji Omar Tall qui venu de Halwar à 20 km de Podor, dans l'île à Morphil, a ensuite organisé un groupe de djihad (guerre sainte) qui ont d'abord commencé à agir au niveau de la zone sylvo-pastorale du Ferlo, puis en Gambie, en Casamance, à Tambacounda, au Mali pour finir à Dinguiraye en Guinée (où il repose aujourd'hui dans le fameux Tata de Dinguiraye dans les montagnes du Fouta Djallon guinéen). Leurs traits sont fins à l'instar des Peulhs mais ils sont de plus grande taille et ont la peau plus noire. Grands commerçants ils détiennent comme les « Naars » mauritaniens un grand nombre de petites boutiques.

- Les diolas: 9% de la population, ils sont de loin l'ethnie majoritaire. En fait les Diolas (Joola) sont divisés en de nombreux sous-groupes qui parfois ne se comprennent même pas : les Essils (vers Thionk), les Fognys (vers Baïla), les Erings, les Bayots (au Sud), les Floups (à Oussouye) ... Ils sont pour la plupart agriculteurs. Ils sont discrets et fiers de nature. La forêt et les bolongs n'ont aucun secret pour eux. L'ethnie la plus connue est sans aucun doute les Floups dont le roi, le roi d'Oussouye, exerce encore des pouvoirs traditionnels importants. Cependant il semble que le dialecte Fogny soit le plus répandu. Ils sont en majorité catholiques. Leurs noms de famille les plus courants sont Diatta, Badji, Sagna, Goudiaby, Mané, Sané, Badiatte, Bassene, Himbane.

- Les lébous : représentent près de 7% de la population, bien qu'ils soient une ethnie à part entière ils sont presque entièrement «wolofisés». Ce sont les premiers et principaux

occupants de la presqu'île du Cap Vert. Peuple de pêcheurs nous les retrouvons de Rufisque au Sud à Kayar.

Les Lébous sont en majorité musulmans de confrérie Layéne. Leurs noms les plus courants sont Gueye, Sambou, Bakhoum. On tend de plus en plus à les associer aux Wolofs dont ils ont adopté à quelques mots près la langue.

A côté de ces grands groupes nous pouvons également citer , d'autres ethnies minoritaires comme les peulhs, les balantes, les manjaks, les malinkés, les bambaras, les baïnouks, les pepels...

Il existe au Sénégal de nombreuses ethnies. Certaines sont depuis longtemps installées dans la région, d'autres sont venues plus tard au gré des guerres, conquêtes, sécheresses, etc... Le recensement de la population est extrêmement difficile en Afrique du fait de la grande mobilité des habitants et d'un Etat-civil naissant. Sur cette page, 22 communautés principales sont présentées. Mais à l'intérieur de chaque ethnie, il existe souvent des sous-groupes qui parlent des langues parfois très différentes des autres sous-groupes de la même ethnie. Ces «patois» sont assez souvent régionaux. On pourrait parler des Sérères de Thiès qui ne parlent pas exactement le même Sérère que les Fadiouths. On pourrait parler des Diolas Fognys, Diolas Essils, Diolas Floup, Diolas Karolinkas, Diolas Bayot, etc... qui chacun parlent une langue assez différente des autres. C'est avec ces différences que l'on voit la complexité du paysage social des ethnies et surtout sa richesse.

Au plan économique, le Sénégal possède la quatrième économie de la sous-régions ouest africaine après le Nigéria, le Ghana et la Côte d'Ivoire. Il est cependant inscrit sur la liste des Pays les Moins Avancés (PMA).

En comparant le Sénégal aux autres pays du continent africain, nous nous rendons compte qu'il est très pauvre en ressources naturelles; il tire donc ses principales recettes de la pêche et du tourisme. Son climat politique relativement stable et sa situation géographique en font un des pays africains les plus industrialisés d'Afrique de l'ouest avec la présence de multinationales majoritairement d'origine française et dans une moindre mesure américaine. Le secteur agricole emploie environ 70% de la population sénégalaise, cependant sa contribution dans le PIB ne cesse de décroître; en effet, la diminution de la pluviométrie et la

crise dans le secteur de l'arachide, qui dure depuis quelques années, qui constitue la principale culture de rente du pays, ont réduit la contribution de l'agriculture à moins de 20% du PIB. La pêche qui est également un secteur clé de l'économie sénégalaise subit également les conséquences de la dégradation des ressources halieutiques qui sont surexploitées. L'essentiel de la richesse se concentre dans les services et la construction et se localise à Dakar et dans sa périphérie.

Par ailleurs, les transferts financiers venus de la diaspora sénégalaise représentent aujourd'hui une rente non-négligeable. On estime que le flux financier généré par l'émigration sénégalaise est au moins égal au volume d'aides de coopération internationale (37 dollars/habitants/an).

C-Environnement africain des équipementiers :

Le marché africain est un marché très prometteur, en fin 2007 près de 72% des opérateurs télécoms avaient moins d'un million d'abonnés ce qui leur annonce des perspectives intéressantes. Ceci explique donc le fait que tous les grands groupes d'équipementiers télécoms y soient présents : ainsi en dehors d'**Ericsson**, nous retrouvons les plus grandes entreprises de ce secteur, dont : le géant chinois **Huawei**, le groupe français **Alcatel Lucent** et les germano-finlandais **Nokia-Siemens Networks**. Ce sont ces quatre principaux groupes que nous allons étudier car représentant les principaux challengers sur ce secteur.

- **Huawei** : il s'agit d'un groupe d'origine chinoise qui s'est établi en 1988. Il base sa stratégie de pénétration du marché sur une stratégie de domination par les coûts, elle s'impose petit à petit sur les marchés émergents notamment l'Afrique et l'Asie Pacifique. Il représente bien la percée que sont entrain d'effectuer les équipementiers chinois sur la scène mondiale.

En 2007, Huawei avait un effectif de plus de 69 000 employés, à travers plus de 90 pays dans le monde. La R&D y constitue une activité très importante ; en effet, nous notons à travers le monde plus d'une quinzaine de centre de R&D. Chaque année, près de 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise est réinvesti dans la R&D.

Huawei est également présent dans le secteur des produits réseaux sans fils, des produits réseaux traditionnels, des applications, des logiciels et des terminaux et travaillent aussi en collaboration avec vingt-deux (22) des plus grands opérateurs de téléphonie mondiaux.

Avec une stratégie marketing qui se veut conquérante et agressive, Huawei a réussi à se hisser aux premières places occupées jadis par les équipementiers traditionnels occidentaux tels qu'Alcatel Lucent.

En effet, les grosses fusions entre Alcatel et Lucent d'une part, et Nokia et Siemens d'autre part, auraient en fait créé des opportunités pour Huawei, car les opérateurs de téléphonie fixe et mobile ne veulent pas être liés aux mêmes fournisseurs pour tous leurs besoins. En jouant la carte du fournisseur alternatif, Huawei a ainsi su se placer par rapport aux grands groupes européens.

Les équipementiers chinois, après avoir ciblé les marchés émergents d'Afrique grâce à des prix très attractifs, s'attaquent donc désormais à l'Europe avec des tactiques similaires. Seul le marché nord américain leur reste encore relativement fermé, n'ayant représenté que 100 millions de dollars pour Huawei en 2007.

Ils ont installé leurs bureaux sous régionaux au Sénégal depuis 2005.

- **Alcatel Lucent** : née de la fusion entre l'équipementier réseau français Alcatel et l'américain Lucent technologies, ce groupe a vu le jour en Décembre 2006. Son siège social se situe à Paris et il est présent dans plus de 130 pays, il comptait 76 000 employés en 2008 dont 23 000 dans la R&D. L'équipementier a regroupé ses marchés sous trois régions : l'Amérique, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique et finalement l'Asie Pacifique et la Chine.

Cependant, cette fusion n'a pas été de tout repos, car le choc culturel a été assez important, en effet, nous avons d'une part une société américaine comme nous l'avons précisé auparavant et d'autre part une société française, nous imaginons donc bien là les différences qui ont dû apparaître dans les méthodes de travail. Un des principaux effets est que le revenu baisse, une perte colossale de 1,8 milliards d'Euro a été enregistrée en 2008. Pour se remettre dans la course, Alcatel a projeté de faire un résultat net positif en 2010.

Leur bureau sous régional se trouve également à Dakar.

Alcatel-Lucent est malgré tout cela, l'un des trois meilleurs équipementiers télécoms,

- **Nokia Siemens Network** : Nokia Siemens Networks a vu le jour le 1^{er} Avril 2007, il s'agit d'une joint-venture temporaire (durée de 6ans) à hauteur de 50% pour chacune des deux parties prenantes, cette entreprise est présente dans près de 150 pays et comptait environ 60 000 employés à l'avant dernier trimestre de 2008.

Le siège social de l'entreprise se situe à Espoo en Finlande, cependant les centres de R&D ont été délocalisés dans des pays à faible coût de main d'œuvre comme l'Inde ou encore la Chine.

Contrairement à Alcatel-Lucent, le concurrent français, ce « partenariat » a été plus fructueux. En effet, au troisième trimestre de 2008, la marge qui était négative en 2007, est devenue nulle. Les marchés les plus importants de la firme en terme de ventes nettes et le marché latino-américain est celui qui présente le taux de croissance le plus important. D'autre part, contrairement au cas d'Alcatel-Lucent ; où on avait la rencontre de deux cultures complètement différentes, le choc des cultures est bien moins brutal dans ce schéma.

Cependant, il est à noter que la culture de Nokia domine dans le système de management qui a été mis en place, Siemens est beaucoup plus présent sur le plan opérationnel.

Dans un contexte économique mondial dominé par la crise, Nokia-Siemens Networks n'échappe pas aux politiques de réduction de coûts qui ont été instaurées par de nombreuses multinationales, parmi les actions qui ont été effectuées nous avons la délocalisation des centres de R&D comme nous l'avons mentionné précédemment mais également le rachat d'unités de production pour permettre à la compagnie de mieux maîtriser ses marges et ses coûts de revient. Pour protéger les marges, elle va cibler les affaires les plus rentables, avec les clients les plus rentables sur les marchés-clés.

Nokia-Siemens Networks s'est fixé comme objectif d'être le leader sur les marchés à forte croissance.

D-Présentation d'Ericsson Afrique subsaharienne (historique, objectifs, organisation : structure et organigramme)

Nous allons dans un premier temps parler d'Ericsson dans le monde et de quelques grandes lignes de sa stratégie globale.

Ericsson est le leader mondial des équipementiers télécoms et fournisseurs services relatifs aux opérateurs télécoms. Il est présent dans près de 175 pays et compte plus de 78 000 employés et clients. Des relations de confiance se sont tissées au fur et à mesure de ses collaborations avec les plus grands opérateurs télécoms du monde, ceci explique donc près de

40% de tous les abonnés mobile sont desservis par Ericsson. L'équipementier suédois gère de nombreux réseaux dédiés avec en tout près de 250 millions d'abonnés.

En 2008, selon le rapport d'activité annuel, il a été reporté une croissance importante des marchés émergents avec la Chine et l'Inde qui se sont positionnés comme les marchés les plus importants qui ont rejoint les Etats-Unis représentant 7% des ventes mondiales.

Pour son positionnement, Ericsson veut être pour ses clients le plus innovateur et le plus coopératif des partenaires pour les aider à atteindre leurs objectifs. Et tente de développer un avantage concurrentiel qui prône l'excellence dans toutes leurs activités.

Ericsson a divisé le marché mondial en 4 régions :

- L'Amérique du Nord,
- L'Europe,
- L'Asie Pacifique,
- L'Afrique et le Moyen Orient.

Nous intéresserons à la région Afrique, plus précisément à la zone appelée MUSA (Market Unit Sub Saharan Africa).

Ericsson MUSA est divisé en quatre régions :

- Le hub de la région ouest : Sénégal, Mali, Gambie, Cap Vert, Burkina Faso, Guinée, Guinée Bissau, Sierra Léone, Cote d'Ivoire, Libéria, Niger,
- Le hub de la région est comprenant les pays suivants : Zambie, Malawi, Tanzanie, Kenya, Rwanda, Ouganda ;
- Le hub de la région centre : Nigeria, Guinée équatoriale, Gabon, République Démocratique du Congo, République Centrafricaine, Congo, Burundi ;
- Le hub de la région sud : Angola, Namibie, Lesotho, Swaziland, Afrique du Sud, Botswana, Zimbabwe, Comores, Madagascar, île Maurice, la Réunion, Mozambique ;

Le hub de la région sud qui se situe en Afrique du Sud est le hub principal de la zone MUSA.

Le hub qui nous intéressera au long de notre étude sera celui de la région ouest, il s'agit donc de celui du Sénégal qui a en charge comme nous l'avons dit onze (11) pays.

Le département des sales, qui est celui qui nous intéresse est divisé en quatre comptes :

- le compte Orange : dédié à l'opérateur français de téléphonie Orange qui est présent dans plus d'une quinzaine de pays africains dont sept (7) pays dans la région ouest.
- Le compte Zain : comme pour le compte précédent, il est spécialement dédié à l'opérateur koweïtien Zain, qui est l'un des plus gros opérateurs de téléphonie du continent en étant présent dans quatorze (14) pays.
- Le compte Atlantique qui est dédié à l'opérateur de téléphonie mobile du Groupe Atlantique, couvrant un marché de près de 60millions d'habitants et présent dans sept (7) pays africains.
- Et le dernier département NBAD (new accounts and business development), qui regroupe l'ensemble des autres clients qui ne sont pas assez importants en termes de chiffre d'affaire ou de présence géographique pour avoir un compte dédié, c'est ce département qui est réellement chargé de détecter les nouvelles opportunités et de les transformer en clients.

Chaque compte a à sa tête un Key Account Manager (KAM) qui travaillera en collaboration avec des Account Manager ou ACR, des Solution manager ou CSR et des Program manager ou CFR.

L'organisation du travail se fait de la manière suivante. Les projets sont pilotés par un « core three », il s'agit de l'association d'un :

- ACR: account commercial responsable ou chargé de compte
- CSR : Customer solutions responsable ou responsable clientèle du support technique
- CFR : Customer fulfillment responsable ou chargé du suivi de l'exécution du projet

Nous allons ci-dessous définir les rôles et missions de chacun de ses acteurs.

1- L'ACR ou Account manager:

Il sera chargé de l'aspect commercial du projet, allant de la prospection au contrôle du respect de l'ensemble des termes commerciaux du contrat, il sera l'interface principale du prospect dans la phase d'approche. L'ACR devra mettre en place la stratégie commerciale et devra également veiller à son application dans ses moindres termes, mais avant cela il devra se charger de détecter les nouvelles opportunités et de les qualifier. Son rôle sera donc de transformer les opportunités en véritables affaires : il est présent de la prospection à la signature effective du contrat.

Il est aussi chargé de négocier le meilleur contrat possible afin de sécuriser la rentabilité des opportunités de vente.

2- Le CSR ou Solution manager :

Il est en charge de la partie technique du contrat, il est responsable du choix de la solution appropriée pour le client prospect en basant son choix sur le portefeuille de solutions que possède Ericsson ainsi que sur les attentes des consommateurs.

En accord avec la feuille de route de l'entreprise il devra s'assurer de l'appropriation de la solution apportée au consommateur, cela par rapport aux attentes de ce dernier.

Comme nous l'avons dit précédemment il a en charge l'ensemble des aspects techniques allant du choix de la solution à proposer au client jusqu'à l'ajustement et la configuration de celle-ci. Il pourra également jouer un rôle de prospecteur en détectant de nouvelles opportunités qu'Ericsson pourrait saisir.

3- Le CFR ou Program manager

Ce dernier intervenant du « core three » doit superviser le déroulement ou l'exécution du contrat, passant de la fourniture à l'exécution proprement dite de celui-ci, il devra également vérifier la concordance entre les dispositions d'exécution du contrat et les exigences des rapports financiers et d'affaires d'Ericsson. Le CFR, a aussi pour rôle de superviser l'exécution du contrat pour être sur que l'ensemble des obligations contractuelles vont être remplies par Ericsson et par les clients. Il devra gérer les ajustements à faire sur le contrat durant toute son exécution.

Enfin, il jouera lui aussi un rôle de prospecteur car il devra détecter de nouvelles opportunités d'affaires pour Ericsson durant la réalisation du contrat.

Structure d'un compte-client au sein d'Ericsson (voir annexes).

2.2- Echantillonnage :

Après notre intense recherche documentaire nous avons retenu, pour consolider les acquis, de nous adresser à deux (2) concurrents sur les trois (3) que compte Ericsson de même qu'à trois (3) commerciaux et trois (3) techniciens faisant partie de l'équipe opérationnelle.

2.3- Instruments de recherche :

Nous avons conçu deux (2) guides d'entretien contenant des questions ouvertes et semi-ouvertes, le guide d'entretien interne comprend huit (8) questions alors que celui de la concurrence en compte dix (10).

Ces instruments ont été administrés pendant la période allant du 04 au 15 Mai 2009.

2.4- Difficultés et limites de la recherche :

Elles ont été nombreuses relativement à la stratégie de conquête déployée par Ericsson mais aussi et surtout au moment d'administrer nos instruments de recherche. En effet :

- Impossibilité d'accéder en tant que stagiaire d'accéder aux données disponibles pour cause de confidentialité.
- Impossibilité de rencontrer les clients du fait de la sensibilité du portefeuille constitué de clients professionnels.

3.1- Analyse guides d'entretien

A. Analyse environnement concurrentiel :

A travers les réponses que nous avons collectées par nos instruments de recherche, nous allons tenter d'analyser la concurrence.

Pour analyser l'environnement concurrentiel dans lequel évolue Ericsson, nous avons préféré l'approche « porterie » , nous avons donc listé les « 5+1 » forces que Michael Porter a recensé, nous les analyserons par la suite étape par étape.

Les forces que nous avons dans l'environnement externe de l'entreprise sont :

- Le pouvoir de négociation des clients,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- La menace de nouveaux entrants,
- L'existence de produits de substitutions,
- Les concurrents directs et
- L'Etat (réglementation, barrières à l'entrée...).

❖ **Le pouvoir de négociation des clients :**

D'après les personnes que nous avons eu à interroger, les clients, donc les opérateurs téléphoniques évitent d'avoir une trop grande dépendance envers leurs équipementiers, c'est ce qui explique qu'il est très rare de voir l'ensemble d'un réseau confié à un seul équipementier.

L'interdépendance qui existe entre le fournisseur de solutions et son client est telle que le client va être mis dans les meilleures conditions possibles, cela est également justifiable par le nombre restreint de clients qu'ont les fournisseurs (caractère propre à une situation de B to B) et la place importante que certains d'entre eux jouent dans la réalisation du chiffre d'affaires de ces firmes, dans ce cas-ci nous allons nous rappeler de la loi des 80-20 de Pareto.

Le client a à jouer un rôle crucial sur toute la durée du projet, en partant de la phase de conception du cahier des charges jusqu'à la phase de suivi-assistance ou encore de formation que devra effectuer le fournisseur. De plus, le type de secteur dans lequel nous évoluons nous impose un certain type de relation avec le client, nous devons en permanence être en contact avec lui vu le haut niveau de technicité du domaine ; le montant des sommes investies nécessite la création de relations contractuelles fortes, qui permettent à l'opérateur d'avoir confiance en son équipementier, ici encore, le lien de coopération ou de partenariat sur lequel nous sommes revenus si souvent se justifie. Le client pourra donc aider son fournisseur quant à l'amélioration de ses prestations, de ses produits et en lui donnant les orientations

nécessaires et en servant également de sonde sur le marché, pour détecter les nouvelles tendances de la demande pour pouvoir à chaque instant adapter les produits aux besoins d'innovations des consommateurs finaux.

En outre, les grands groupes occidentaux ont tendance à racheter des opérateurs de téléphonie africains pour en faire des filiales: France Télécom, Milicom, Zain..., c'est l'ère des réseaux, les compagnies se mettent donc ensemble pour négocier, bénéficier d'économie d'échelles... et elles pèsent bien plus lourds dans la balance quand elles sont ensemble, leur pouvoir de négociation est multiplié.

Dans le cas spécifique qui nous intéresse, nous savons qu'Ericsson a en Afrique de l'ouest trois (3) principaux clients que sont :

- Orange : présente dans sept (7) pays de la région ouest : le Sénégal, le Mali, le Cap-Vert, la République de Guinée, le Niger, la Guinée Bissau, la Côte d'Ivoire. La marque est une propriété du groupe France Télécom. Un compte spécial lui est dédié au sein d'Ericsson, l'opérateur est client d'Ericsson hub Sénégal depuis 2006. Et des appels d'offres sont lancés à chaque fois qu'il en est besoin par les filiales, actuellement, Ericsson travaille avec Orange au Sénégal, en République de Guinée, au Mali.
- Zain : lui aussi a un compte dédié au sein d'Ericsson ; l'opérateur Koweïtien auparavant connu sous le nom de MTC, est devenu Zain en 2007. En Afrique, c'est le groupe Celtel qui a été racheté et qui est présent, dans notre zone, dans les pays suivants : au Burkina Faso, au Tchad, au Ghana, au Niger, en Sierra Leone, ils sont client d'Ericsson hub Sénégal depuis 2007.
- Atlantique Telecom : le Groupe Atlantique est un important groupe privé africain qui est présent dans de nombreux secteurs comme la banque, les assurances etc. Atlantique Telecom a vu le jour en 2002, elle s'est portée acquéreur de certaines filiales Telecel qui étaient mises en vente. Ainsi, Atlantique Telecom est devenu l'un des principaux opérateurs télécoms en Afrique de l'ouest et centrale, couvrant un marché de 60 millions d'habitants et sept pays dont trois présents dans le hub de la région ouest.

Si ces clients ont même des comptes dédiés au sein d'Ericsson c'est également qu'ils pèsent un poids assez important dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise, en se regroupant, les clients font pencher la balance de leur côté car ils ont plus d'influence

ensemble, ce n'est pas pour démentir l'affirmation selon laquelle « l'union fait la force ! », les impératifs financiers d'économie d'échelle font de ces « réseaux » une nécessité.

❖ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

En procédant à l'acquisition de certaines unités de production, Ericsson a réduit au minimum le pouvoir qu'aurait pu exercer d'éventuels fournisseurs. En effet, ayant la maîtrise de l'ensemble des intrants, l'entreprise va pouvoir réduire ses coûts au maximum et en faire bénéficier le client qui pourra payer moins cher pour le service ou la solution.

D'autre part, l'entreprise va pouvoir maîtriser l'ensemble du processus de production, sur un point de vue qualitatif, c'est l'idéal car les normes de qualité fixées en interne pourront être scrupuleusement respectées et vérifiées.

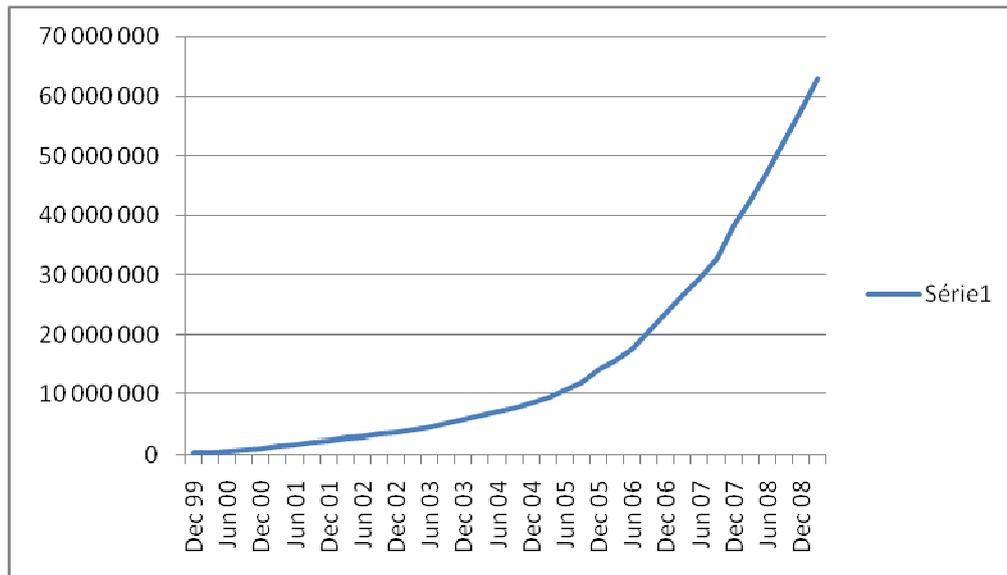
Les équipementiers minimisent également le niveau de fuite d'informations stratégiques en regroupant en leur sein l'ensemble de ces opérations ; en effet, comme nous avons déjà eu à le préciser auparavant le secteur dans lequel nous nous trouvons requiert de la part des acteurs qui y prennent part une grande discrétion dans leurs opérations (R&D), car les concurrents à travers leurs systèmes de veille sont toujours à l'affût de nouvelles opportunités d'affaires ou d'informations qu'ils seraient en mesure d'exploiter.

❖ **La menace de nouveaux entrants :**

D'après les informations que nous avons collectées, le potentiel que détiendrait l'Afrique en matière de télécommunications est assez important, il est le seul continent où le taux de croissance sur le marché de la télécommunication est encore à deux (2) chiffres, rappelons que seul 20 à 30% des populations détiennent un téléphone portable et que le taux de pénétration du mobile était de 28% en 2008 alors que la moyenne mondiale était à près de 50%. Selon l'une des personnes que nous avons interrogées, en Afrique, de nombreux déploiements sont encore à faire alors que sur les marchés des pays développés il n'y a plus que de la maintenance en grande partie. L'Afrique peut être qualifiée de véritable « mine d'or » pour l'industrie télécom.

C'est sans doute cette raison principale qui est la cause de l'implantation, depuis le début des années 2000, de nombreuses firmes d'équipementiers télécoms sur le continent, cette installation d'équipementiers répond également à une nécessité de cultiver la proximité avec le client, car les opérateurs sont présents, ils doivent pouvoir maintenir et agrandir leurs réseaux, l'installation de leurs fournisseurs devenait donc obligatoire. C'est ainsi, que les plus grands groupes mondiaux sont présents dans cette région ouest africaine.

L'ensemble des raisons que nous venons de lister pourrait servir d'argumentaire pour justifier l'implantation d'autres groupes, le marché est loin d'être saturé dans la plupart des pays ; nous allons de taux de couverture de 80% pour des pays comme l'Afrique du Sud à des taux de 2% pour l'Ethiopie, nous pouvons donc dire qu'il y a encore des choses à faire et des marchés à gagner.



Graphique n°1 : Evolution du nombre d'abonnés en Afrique de l'Ouest entre Décembre 1999 et Mars 2009

(Source WCIS plus : www.wcisnet.com consulté le 28 Mai 2009)

D'autres équipementiers pourraient être attirés par les potentialités qu'offrent ce marché et donc décider de venir s'y lancer. La menace de nouveaux entrants est donc réelle. Nous pouvons revenir sur le cas de Cisco qui auparavant avait comme domaine d'activité stratégique les IT (Information Technology) et qui depuis quelques temps sentant l'attrait de ce secteur s'intéresse de plus en plus aux télécoms et y dédie un budget assez important de R&D.

❖ **L'existence de produits de substitution :**

La télécommunication pouvant être définie comme la transmission à distance d'informations avec des moyens à base d'électronique et d'informatique, nous pouvons considérer comme produits de substitution aux équipements télécoms tout instrument qui servirait à transmettre à distance des informations ou des données qui ne seraient pas fournies par un équipementier télécom à un opérateur de téléphonie.

Parmi ces produits de substitutions nous pouvons citer ceux que proposent les fournisseurs d'accès qui proposent des accès radio par exemple à des institutions comme les banques, les entreprises ou encore les gouvernements. Nous pouvons citer parmi ces concurrents indirects : Cisco, Sagem, Connecteo...

❖ **La concurrence directe :**

Sur le marché ouest-africain nous retrouvons trois autres équipementiers en dehors d'Ericsson ; nous avons Nokia-Siemens Networks, Huawei et Alcatel-Lucent. Nous avons eu des entretiens avec les acteurs présents sur le marché à l'exception de Nokia-Siemens Networks qui n'a pas pu être joint.

Lors de ces entretiens, un certain nombre d'enseignements ont été pris quant au milieu de la télécommunication de manière globale puis à celui des équipementiers télécoms en particulier.

Sur le marché ouest-africain, nous décomptons exactement soixante-quatre (64) opérateurs de téléphonie proposant des services traditionnels comme la 2G et quelques autres proposent la 3G avec le W-CDMA.

La 2G désigne la deuxième génération de téléphones mobiles, il s'agit des téléphones transmettant des données comme la voix, de manière numérique, et le texte grâce aux SMS. La 3G quant à elle, s'appuie sur la norme UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systems) permettant des débits bien plus rapides qu'avec la génération précédente, elle permet l'utilisation de la visiophonie, d'internet...

Ces fournisseurs de solutions usent en général des mêmes pratiques en ce qui concerne la communication ; en milieu B to B, le destinataire est précisément connu pour réduire le taux de déperdition de l'information, des ateliers plus communément appelés « workshops » sont organisés à la demande ou non du client pour lui présenter de nouvelles solutions qui pourraient l'intéresser ou encore lui permettre d'exposer ses attentes à son équipementier et ainsi de faire le « matching » entre ce que ce dernier a à leur proposer et ce qu'ils veulent.

Abordant le sujet très sensible de la concurrence, certains se sont prêtés à notre classement des équipementiers. Dans la sous région, nous retrouvons à la première place Ericsson avec

56% de part de marché, il est donc largement majoritaire. Evidemment, les personnes interrogées pour raison de secret professionnel ne nous ont pas révélé leurs méthodes de prospection de nouveaux clients, mais il apparaît très clairement que le système de veille concurrentielle y joue un grand rôle, d'où cette impossibilité d'obtenir des réponses plus précises. Nous savons cependant, que le client lui-même peut servir de « détecteur d'opportunités » en signalant certains de ces problèmes à l'équipementier, mais ne l'oublions pas le principal outil de veille concurrentielle se sont les agents même du fournisseur, ils doivent rester à l'affût de toutes occasions ; lors d'une visite chez le client ils peuvent par eux-mêmes détecter certains manquements dans l'installation ou certaines mises à jour qui pourraient être effectuées.

Nos interlocuteurs sont tous d'avis que pour pouvoir acquérir et garder un client il faut avoir des arguments solides à lui présenter et faire ses preuves face à la concurrence et de cette manière être préféré par le client. Ce sont ces arguments et cette touche différentielle qu'apportera le fournisseur à sa manière de mener les affaires que nous appellerons des avantages concurrentiels. Pour permettre une relation plus pérenne entre les deux parties nous rajouterons à l'adjectif concurrentiel, durable. Car il ne servirait rien de ne pas conserver une longueur d'avance sur la concurrence tant que nous pouvons le faire et de garder cet écart le plus longtemps possible. Nous pouvons donc résumer notre pensée à travers cette affirmation : « Il faut savoir faire ce que tout le monde fait, mais le mieux c'est de savoir faire ce que personne ne sait faire ». Dans ce secteur où la concurrence est intense, cette règle trouve tout son sens : certains mettent l'accent sur le professionnalisme, en s'inscrivant dans une approche qualité la plus pointue possible : respect des délais, respect des standards internationaux (normes) et une logique d'amélioration continue ; voilà pourquoi la R&D occupe une place importante dans la politique de toutes ces grandes firmes ; pour pouvoir rester dans l'actualité et toujours pouvoir proposer le « must ». Viens ensuite l'accompagnement du client tout au long du projet : cela allant de l'étude de marché à la dernière étape qui peut être le suivi ou la maintenance, c'est une phase à laquelle les équipementiers font de plus en plus attention, la mutation s'est opérée entre le « vendeurs de boîtes » et le « partenaire ».

Chaque entreprise en présence sur le marché se repose sur des valeurs institutionnelles qui font d'elle ce qu'elle est. C'est ainsi que nous remarquerons que certaines valeurs sont souvent évoquées par nos vis-à-vis, il s'agira par exemple du professionnalisme, de la qualité, du respect des délais et de la création et du maintien des relations « idéales » avec le client. La plupart des entreprises que nous avons interrogées jugent que leur ancienneté dans le

secteur et l'expérience qu'ils ont su acquérir au fil des années est un élément déterminant dans le choix qu'aura à effectuer l'opérateur, le sérieux et la réputation peuvent donc faire office de cartes de visites auprès des clients qui seront plus confiants en pouvant se reposer sur les succès du fournisseur au cours de ses expériences précédentes.

❖ **L'Etat**

Dans la région ouest africaines, il n'existe pas vraiment d'organes, ni de textes qui régulent directement l'activité des équipementiers télécoms. Cependant, les autorités de régulations des télécommunications, pour les pays où il en existe, servent quelque peu de gendarme en contrôlant l'activité des opérateurs de téléphonie sur le territoire sénégalais, la surveillance de ces activités sur le réseau s'étend assez logiquement aux activités des équipementiers qui sont chargés de mettre ses réseaux en place.

Cependant, les équipementiers ne peuvent être rendus responsable par l'autorité de régulation pour les services où les produits qu'ils auraient vendus à un opérateur sans qu'il ait le droit de les exploiter.

B- Analyse environnement interne

Ericsson a un comportement stratégique que nous pourrions qualifier, selon Miles&Snow (1984), d'analyste ; en effet, nous nous permettons d'affirmer cela du fait que le cœur de métier d'Ericsson reste toujours le même, il s'agit d'être un équipementier télécom, cependant, en étant en permanence à la recherche de nouvelles opportunités et d'avantages concurrentiels, il apparaît que de nouvelles orientations se rajoutent au fur et à mesure au portefeuille d'activités de l'entreprise ; nous pouvons parmi ses activités citer le consulting qui est un service à valeur ajoutée que va proposer Ericsson à ses clients pour leur démontrer l'utilité du service à leur proposer ou encore la maturité d'un marché à voir ce produit lancé.

Au sein d'Ericsson, il est unanime que, les raisons principales qui la mettent au devant de la scène, dans le milieu concurrentiel dans lequel elle évolue, sont d'abord :

- le professionnalisme dont elle fait preuve lors de chacune de ses opérations, tant au niveau des ressources humaines qui seront mises à disposition lors de l'exécution du projet qu'au niveau du respect des délais, de la qualité du matériel fourni et du suivi-accompagnement du projet.

- Puis, l'expérience : après plus de 130 années d'existence, le client peut se baser sur un savoir-faire de l'équipementier suédois, c'est ainsi que la longévité constitue un des arguments qu'il convient de mettre en avant dans un contexte où c'est à celui qui sait le mieux mettre en avant ses arguments que bénéficie l'avantage.

Nous allons maintenant passer à une analyse fonctionnelle qui va nous permettre de jeter un œil plus critique sur la structure interne de l'entreprise elle-même et cela à travers l'analyse des résultats des guides d'entretiens que nous avons faite.

❖ **La R&D :**

Comme nous l'avons reporté plusieurs fois auparavant, la R&D détermine la survie de toute entreprise dans ce secteur, car il faut savoir innover sans cesse et offrir des outils toujours plus performants.

Au Sénégal, Ericsson n'a pas de centre de R&D, ils sont localisés à travers le monde notamment en Suède ou encore au Canada, contrairement à ses concurrents, Ericsson n'a pas choisi de délocaliser ses centres dans des pays où la main d'œuvre est moins chère comme l'Inde ou la Chine.

Ericsson consacre aux alentours de 20% de son budget à la R&D ce qui lui confère une réputation d'entreprise innovatrice dans son domaine selon les personnes avec qui nous sommes entretenues.

❖ **Les Ressources Humaines :**

Ericsson Sénégal regroupe en son sein près de 217 employés appartenant à 22 nationalités différentes, des échanges sont souvent organisés pour mettre à profit le brassage des cultures dans les méthodes de travail, la moyenne d'âge y est comprise entre 30 et 35 ans avec un pourcentage de femmes de 23%, les hommes représentant les 77% restants.

Les travailleurs effectuent souvent des formations en interne, pour pouvoir progresser dans la hiérarchie ainsi toutes les conditions sont mises en place pour que l'employé puisse établir un véritable plan de carrière dans la firme suédoise pour ainsi maintenir un même dynamisme, tous les éléments concourent de manière assez logique à l'avancée de l'entreprise . Tous les moyens sont mis à la disposition des employés pour stimuler leur motivation, un véritable esprit Ericsson est créé : un véritable sentiment d'appartenance existe à tout niveau hiérarchique auquel nous puissions nous trouver.

L'équipe dirigeante est essentiellement représentée par des ressources locales en ce qui concerne les départements support (finances, ressources humaines, administration...) mais nous retrouvons à la tête des trois comptes que nous avons deux expatriés et un sénégalais.

❖ **Le marketing :**

Ericsson Sénégal ne compte pas de département marketing en tant que tel, une stratégie centrale est élaborée et s'applique à tous les bureaux régionaux, une ligne directrice est donc établie et il revient aux agents sur place de l'appliquer. Cependant nous retrouvons dans les comptes les ACR qui sont responsables de la détection des opportunités et de la démarche qui consiste à approcher le client, de savoir ce qu'il veut et de lui proposer le meilleur service qui pourrait l'aider à résoudre ou à anticiper un problème.

Le département du « Business Development » également qui a une approche « consulting » fait souvent recours également au marketing lors de la phase de conception de ses projets qui oriente le client, l'opérateur de téléphonie dans sa prise de décision quant au bien fondé d'un service qu'il voudrait lancer.

Dans la partie plus opérationnelle du marketing, la communication fait, elle, l'objet d'actions très ciblées, cela est dû essentiellement au milieu dans lequel nous évoluons qui est celui du B to B, l'information livrée peut être stratégique et le nombre restreint de clients potentiels ne justifie pas l'utilisation des canaux traditionnels de communication que sont l'affichage, les insertions dans les revues, les spots publicitaires...Ainsi des rencontres sont organisées directement avec les responsables produits ou le département technique du client pour lui présenter une offre de services, rappelons que chaque client étant différent, ces attentes et besoins le sont également ce qui entraîne que des solutions « sur-mesure » sont proposées à chacun d'entre eux.

Au niveau « corporate », quelques actions sont menées pour assurer la visibilité de l'entreprise et entretenir son image de marque : des insertions aux niveaux de magazine pour la Journée de la Femme (le 08 Mars) et des « school tour » ont été effectuées pour inciter les femmes à embrasser la profession d'ingénieurs qui sous nos cieux est souvent destinée aux hommes, ces actions sont inscrites dans le compte du « diversity program ».

C- **Synthèse des diagnostics :**

D'après les deux analyses effectuées ci-dessus nous pouvons dresser le constat ci-après :

❖ **Forces :**

- L'image de marque dont bénéficie Ericsson établit son positionnement de manière automatique chez le client,

- Ensemble de procédures et de « guidelines » pour assurer le même traitement et la même stratégie partout dans le monde,
- Investissements importants en R&D,
- Ressources humaines de qualité,
- Implication de tous à tous les niveaux dans le « business »,
- Présence dans quarante trois (43) pays africains sur les cinquante trois (53) que compte le continent,
- Division du travail en projet, ce qui confère une autonomie plus importante,
- Fort sentiment d'appartenance à l'entreprise,
- Formations en interne, échanges avec les différentes filiales pour permettre aux employés d'apprendre et de rester au courant des nouvelles méthodes de travail.
- Chaîne de production est incorporée à l'entreprise ce qui lui confère une indépendance par rapport aux fournisseurs et une meilleure maîtrise des coûts,
- La R&D est très performante, Ericsson compte plus de vingt quatre mille (24 000) brevets.

❖ **Faiblesses :**

- Prises de décisions stratégiques « bottom-up » qui ne sont pas toujours adaptées au contexte local,
- Absence d'un département marketing, qui s'expliquerait par une politique globale de marketing qui s'applique à l'ensemble des filiales dans le monde.
- Les centres de R&D se trouvent pour la plupart dans les pays du nord d'où une main d'œuvre plus coûteuse.
- Le processus de décision est très lourd à cause de la lourdeur et de la rigidité des procédures.

❖ **Menaces :**

- Les concurrents pratiquent des prix moins élevés,
- Le manque de connaissance des produits Ericsson par beaucoup, ils sont souvent confondus avec Sony Ericsson,
- La crise mondiale ralentit les investissements,
- Vu le potentiel du secteur, la concurrence pourrait s'intensifier avec l'arrivée de nouveaux compétiteurs qui sont absents sur la marché africain,
- Les fournisseurs d'accès, en général, Cisco Systems en particulier pourrait pénétrer le marché des télécoms.

- La présence de Nokia-Siemens Networks dans la structure du réseau d'Orange un de ses principaux clients dans la zone est plus importante que celle des trois autres équipementiers restant, la part de marché potentielle d'Ericsson est revue à la baisse.
- L'autorité de régulation pourrait voir ses pouvoirs étendus et inclure dans son domaine de compétence les équipementiers télécoms.

❖ **Opportunités ou Challenges :**

- De nombreux déploiements sont encore à effectuer en Afrique,
- Le fort taux de croissance dans le secteur du mobile augure l'arrivée de nouveaux clients et donc de nouvelles affaires,
- Au Sénégal, l'arrivée du nouvel opérateur de téléphonie peut créer un nouveau marché dans lequel pourrait s'engager Ericsson.
- L'évolution permanente de la technologie augure de nouveaux services à installer, notamment à l'ère de la 3G il reviendra aux opérateurs de téléphonie de se mettre à niveau,
- De nouveaux segments cibles différents des opérateurs comme les gouvernements, la police, l'armée...
- L'arrivée des opérateurs internationaux avec des modèles qui poussent à rapprocher les standards africains de ceux du nord,
- Les exigences de la clientèle africaine s'élèvent de plus en plus grâce à la mondialisation.

3-2- Conception d'un modèle de stratégie de conquête.

Suite à l'analyse que nous avons menée, il apparaît qu'un certain nombre d'étapes sont à respecter et à prendre compte par une entreprise quand elle veut se lancer sur un nouveau marché.

Dans un premier temps, l'étude du marché sur lequel l'entreprise veut s'exporter est primordiale, il y a marché dès que l'offre et la demande se rencontrent, il faut au préalable savoir si le marché auquel nous nous destinons trouvera un quelconque intérêt dans l'offre que nous voulons y lancer. C'est cette étape qui constitue l'étude de marché à l'export. A

travers cette étude, nous saurons si de réelles potentialités y existent. Il est également primordial de procéder à une analyse des forces concurrentielles en présence :

- ❖ Le pouvoir de négociation des clients,
- ❖ Le pouvoir de négociations des fournisseurs,
- ❖ L'existence de produits de substitution,
- ❖ La menace de nouveaux entrants,
- ❖ La concurrence directe,
- ❖ L'Etat.

- *Le pouvoir de négociation des clients* : l'entreprise, nous le savons, subit le pouvoir de négociation des clients avec des intensités diverses. Ce pouvoir se traduit par le pouvoir qu'ils ont sur la négociation du prix d'acquisition ou encore par rapport à la fixation des délais de paiement. Ce pouvoir des clients tient essentiellement à deux paramètres que sont : la concentration des clients et le niveau de standardisation des produits ; en effet, plus le produit est rare moins le pouvoir de négociation sera exerçable en général.

Dans le contexte dans lequel nous nous situons, qui est le secteur des équipementiers télécoms, les clients, qui sont les opérateurs de téléphonie, ont tendance à se regrouper, surtout lorsqu'il s'agit de filiales comme c'est le cas d'Orange en Afrique de l'Ouest. En se regroupant, ils peuvent ainsi influencer de manière plus significative sur les conditions de paiements, les délais de livraison ou sur les caractéristiques des produits et services qu'ils proposent. De plus, la mise en commun de leurs énergies pour les négociations va leur permettre de bénéficier d'économies d'échelles.

- *Le pouvoir de négociation des fournisseurs* : il peut être interprété comme étant la résultante de la position favorable ou défavorable des fournisseurs face à leurs clients ; il s'agit en quelque sorte de l'image inversée du pouvoir de négociation des clients, elle est fonction de la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché.

Les fournisseurs sont ici les entreprises qui vont fournir aux équipementiers le matériel dont ils ont besoin, à installer sur les sites de transmission des opérateurs. Les équipementiers d'une certaine manière dépendent forcément de leurs fournisseurs c'est là encore une des caractéristiques du milieu B to B. Les équipementiers sont en

général rattachés à un fournisseur tout au long de leurs vies car en étudiant les coûts qu'engendrerait l'acquisition d'un nouveau fournisseur, les clients sont très vite découragés ; en effet, il faudrait du temps pour que le fournisseur s'adapte aux attentes de son client et acquière le savoir faire nécessaire. Il faudrait savoir si le fournisseur sera prêt à suivre son client à des conditions intéressantes en cas d'installation sur un nouveau marché.

Ces deux pouvoirs sont généralement inversement proportionnels.

- *L'existence de produits de substitution* : ils sont une solution alternative à l'offre. Il peut s'agir de produits différents répondant à un même besoin.

Les fournisseurs d'accès représentent ces produits de substitutions, et ils représentent un danger pour les acteurs du secteur des équipementiers télécoms, car ils offrent également des moyens de transmissions de données ou de voix mais à des échelles beaucoup moins importantes, c'est-à-dire au niveau des entreprises, des organismes et institutions. Avant de d'installer sur un marché il serait pertinent de les étudier et d'étudier leurs forces pour être en mesure de savoir s'ils n'occupent pas déjà une grande place sur le marché.

- *La menace de nouveaux entrants* : L'attractivité du secteur influe énormément sur l'arrivée de nouveaux entrants cependant, les barrières à l'entrée modèrent ces arrivées.

Malgré l'existence de certaines barrières à l'entrée dans le secteur de la télécommunication qui sont le savoir-faire technique et la capacité financière que doit posséder l'entreprise, il est clair que si nous nous installons dans un secteur où la concurrence est très rude et qu'il n'y a aucune sorte de régulation, les entreprises risqueraient de se livrer à une bataille sans merci. Il faut pouvoir sécuriser ses investissements et ne pas s'engager sur un marché si l'on sait déjà que notre présence sur celui-ci ne va pas durer.

- *La concurrence directe* : Les concurrents en place se livrent à une compétition au sein même du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. C'est généralement, sur cette compétition que tous les compétiteurs focalisent leur attention, car elle est permanente.

C'est elle qui nous intéresse réellement, dans un environnement B to B comme celui où nous évoluons, la concurrence ne compte pas vraiment de nombreux acteurs, vu les pré-requis qu'il faut détenir avant de se lancer dans ce secteur.

- *L'Etat* : on ne peut ignorer son influence à travers la politique, la législation et la réglementation. Elle peut avoir un pouvoir discriminant sur certaines sociétés, le protectionnisme en est un exemple.

Après cette étude de ce qui constitue l'environnement externe de toute entreprise, nous passerons à une étude axée sur notre entreprise elle-même, à savoir si elle a les moyens financiers et humains de s'implanter sur un nouveau marché.

Ensuite, il faudra segmenter la clientèle potentielle pour ainsi pouvoir proposer une offre adaptée à chaque segment. Rappelons que le principe de la segmentation est de diviser une population hétérogène en plusieurs sous groupes homogènes pour ainsi définir pour chacun des segments établis une offre de produits ou de services qui collerait le plus à ses attentes, autant au niveau de la qualité de la prestation, que des coûts... Dans notre cas, il faudrait pouvoir proposer aux clients les services dont voudrait bénéficier sa clientèle, il faut donc en partenariat avec l'opérateur de téléphonie être en mesure de savoir ce dont chaque segment de la population a besoin et ainsi être capable d'offrir aux clients le service le plus approprié qui les aidera à combler les attentes de leur clientèle.

Après avoir procédé à la segmentation il faut choisir le « cœur de cible », c'est-à-dire le groupe sur lequel on mettra le plus d'accent, là où l'entreprise fera le plus de chiffre d'affaires. Il n'est pas pertinent pour une entreprise de s'intéresser à tout le monde, car l'investissement ne sera pas forcément rentable sur tous les segments, donc les moyens les plus importants doivent être concentrés sur un groupe en particulier, c'est ce groupe qui constituera les véritables clients de notre produit, ceux pour qui le produit ou le service a été proposé. Avant de savoir quel est véritablement le cœur de la cible il y a un certain nombre de questions qui sont à se poser à savoir en quoi ce segment serait-il intéressant pour l'entreprise, ce qu'il apporterait en termes de clients, de parts de marchés, de chiffre d'affaires et de bénéfices ; ensuite nous devons nous interroger sur l'accessibilité du marché, cela par rapport aux barrières à l'entrée et aux concurrents déjà présents, et enfin, la question concernant la capacité de l'entreprise, notamment en termes de moyens humains et matériels, à maintenir ou développer sa position par rapport à cette cible. Ce dernier point concerne

essentiellement la capacité financière de l'entreprise à pouvoir supporter des actions destinées à mettre en place une segmentation digne de ce nom. Ce sont les trois questions qui reviennent dans la méthode IAC (Intérêt-Accessibilité- Capacité)...L'équipementier devra se charger d'identifier le service qui lui rapportera le plus à lui ainsi qu'à son client et ainsi plus mettre l'accent sur cette fourniture de services. En termes d'affaire il n'y a pas de profits sur le dos de son client il doit s'agir d'un vrai partenariat entre les deux ; d'une relation « win-win ».

Le dernier point consistera à installer une différence significative dans l'esprit du client entre notre produit et celui qu'offriront la concurrence. C'est cette étape de la stratégie que nous appelons le positionnement, il s'agira de positionner l'offre afin que les segments ciblés comprennent la spécificité. Le positionnement va être fait par l'entreprise dans l'esprit du client, il consistera à faire de celle-ci une référence dans le milieu dans lequel elle évolue. Se positionner, c'est être le premier dans l'esprit de ses clients. En effet, le positionnement reflète la création de valeur pour les clients, valeur perçue en cohérence avec la valeur attendue. Il est ce qui différencie une offre de celle de ses concurrents.

Chaque équipementier à travers ses avantages concurrentiels devra mettre sa touche personnelle à l'offre de service qu'il effectuera. Pour que le client satisfait soit encore capable de lui faire confiance lorsqu'il s'agira encore de nouer des relations d'affaires. Le client attend de son équipementier qu'il soit un véritable partenaire et il doit être capable de l'appuyer dans ses projets au niveau des institutions financières, d'assortir une démarche relationnelle à toute démarche transactionnelle.

4.1- Recommandations générales.

Après avoir étudié l'environnement global des équipementiers télécoms, nous nous sommes sentis en mesure, sans prétention aucune, de donner un certain nombre de recommandations aux acteurs du secteur.

- Vu le très faible taux de pénétration du mobile sur le continent notamment dans certaines zones : Ethiopie (taux de pénétration de 2%), les équipementiers gagneraient beaucoup à s'installer sur ces zones car de nombreux déploiements sont encore à

effectuer, tout un réseau à construire. Il faudra faire des offres adaptées au contexte local en tenant compte de l'ARPU des populations et de leurs besoins.

- Les opérateurs ont besoin, disons le encore une fois, d'un équipementier sur qui ils pourraient compter, les équipementiers télécoms ont donc intérêt à adopter une démarche plus relationnelle avec leur clientèle, en leur apportant leur soutien notamment lorsqu'elle recherche des financements auprès des institutions financières ou tout simplement être présent à chaque étape du déroulement du projet d'équipement en fournissant un support après la vente du matériel pour les aider à se familiariser avec son utilisation.
- Les équipementiers pourraient également s'attaquer à un marché parallèle, qui est celui de la transmission de données, en s'attaquant au marché des entreprises et des institutions, les équipementiers ne s'éloigneraient pas vraiment de leur cœur de métier, qui est de rendre la communication plus accessible à tous. Nous pouvons déjà noter la présence de certains équipementiers télécoms notamment Huawei sur ce marché.
- Les équipementiers télécoms gagneraient beaucoup en visibilité s'ils communiquaient plus, il est vrai que leurs activités ne nécessitent pas une communication grand public cependant, pour maintenir l'image de marque de leurs différentes entreprises et garder leur notoriété intacte, la communication serait d'un grand apport.

4.2- Recommandations spécifiques

En nous adressant de manière beaucoup plus directe à l'entreprise sur laquelle porte notre étude de cas, en l'occurrence Ericsson, nous avons listé un certain nombre de recommandations que nous nous sommes permise de faire.

- Création d'un département marketing : il serait intéressant de voir l'impact que pourrait avoir la mise sur pied d'un département marketing sur la compétitivité de l'entreprise dans la sous-région. En effet, ce département marketing pourrait être chargé de:
 - l'élaboration des stratégies de prospection et d'approche des clients,
 - l'élaboration des offres,
 - la prise en compte des besoins spécifiques des clients,

- la coordination entre les ingénieurs qui sont en charge de la mise en place de la solution et l'interlocuteur direct qu'est le client, pour mettre en place un véritable échange, un partenariat, une relation.
- la détection de nouvelles opportunités,
- l'entretien de l'image de marque de l'entreprise en collaboration avec le département de la communication.
- Pour la création du marché parallèle que nous évoquions dans nos recommandations générales, Ericsson a déjà franchit le pas, en proposant des services à l'armée, ou a des gouvernements. Cependant, un sérieux concurrent qu'est Cisco Systems y est installé depuis maintenant près d'une décennie aujourd'hui, et s'y est positionné de manière durable dans l'esprit de public et surtout dans celui des utilisateurs de ces services.
- Ericsson devrait également continuer et même renforcer le type de relations qu'elle développe avec sa clientèle. En effet, le fait de servir de véritable partenaire ne fait que renforcer la confiance que ses clients ont en elle, car ils savent qu'ils peuvent compter sur leur équipementier en toutes circonstances et qu'il sera là pour les aider, s'ils rencontrent des difficultés avec leur matériel dans l'installation ou dans l'exploitation. C'est une véritable force que l'entreprise suédoise détient dans ce secteur.

Conclusion :

Le XXIème siècle sera, s'il ne l'est déjà, le siècle de la communication, tout est communication. Tout incite à partager, à diffuser, à échanger. Au cours des siècles grâce à l'évolution de la technologie et la mondialisation, ce besoin s'est accentué : les frontières se sont effacées, les distances réduites et les vitesses de transfert accélérées.

Un outil, qui s'est démocratisé depuis le début du XXIème siècle, a bouleversé la manière de communiquer des populations du monde entier, il s'agit bien sûr du téléphone portable. Il est présent partout de la plus grande métropole mondiale au village niché aux confins du Fouta.

« Vissé » sur toutes les oreilles il nous paraît, aujourd'hui, impensable de vivre sans.

Pour en arrivé là, il a fallu déployer des réseaux, créer des services, faire des offres attractives, proposer toujours et encore mieux, aller de plus en plus loin dans le déploiement. Et c'est là que nous voyons apparaître la relation entre deux entités qui ne peuvent pas aller l'une sans l'autre : les équipementiers télécoms et les opérateurs de téléphonie mobile. Les premiers mettent en place et déploient des réseaux et des services à valeur ajoutée, que le second va offrir au grand public sous un emballage beaucoup moins technique et donc beaucoup plus attrayant pour lui « faciliter la vie » semblerait-il.

Pour se lancer sur de nouveaux marchés, les équipementiers télécoms ont choisi pour cible l'Afrique, qui est la région dans le monde où le téléphone portable est le moins présent avec un taux de pénétration de seulement 28%, elle constitue un véritable challenge pour les sociétés de téléphonie mobile et donc par extension pour leurs fournisseurs qui sont les équipementiers télécoms. Nouveaux marchés voulant dire nouveaux clients et nouveaux clients voulant dire nouvelles approches, il nous a semblé intéressant d'étudier de quelle manière, et en usant de quels arguments, un nouvel arrivant sur un marché pourrait amener ses potentiels clients à travailler avec lui.

Sur le marché sénégalais, nous notons la présence de quatre compétiteurs qui sont : Nokia-Siemens Networks, Alcatel-Lucent, Huawei et Ericsson, ils sont face à trois clients : Orange, Tigo et le dernier arrivé Sudatel. Dans un environnement B to B où la concurrence est très sévère, l'offre d'un bon produit ou d'un service ne suffit pas, il faut pouvoir proposer mieux pour se différencier de la concurrence. Les clients attendent de leurs fournisseurs qu'ils remplissent plus que le simple rôle de vendeur, ils doivent avoir leur touche personnelle, celle qui différencie leur offre de services d'une banale prestation de services. Cette différenciation se fera à la suite de l'étude d'un certain nombre de paramètres qui aideront à mieux comprendre le marché sur lequel nous nous trouvons.

Pour cela, une étude de marché serait la bienvenue pour mieux appréhender l'environnement auquel nous nous destinons, en parlant d'environnement nous parlons bien sûr des différents acteurs présents sur le marché. Parmi ces acteurs il y a évidemment, la concurrence, comme le dit Sun Tzu dans son livre l'Art de la Guerre « Connais l'adversaire et surtout connais toi toi-même et tu seras invincible. » : il faut savoir ce qu'offre la concurrence, il faut savoir offrir mieux qu'eux pour pouvoir s'imposer.

La segmentation elle, nous permettra de découper notre marché en sous groupes aillant des traits en commun dans les habitudes d'achats, de consommations,...ainsi le segment sur lequel nous devons nous concentrer est plus facilement identifiable et il nous revient de nous y positionner de manière durable en cultivant un avantage concurrentiel, que ce soit en pratiquant la domination par les coûts ou la différenciation.

Nous savons que dans le milieu des équipementiers télécoms la clientèle est très exigeante, elle veut obtenir la meilleure prestation de service aux prix les plus compétitifs. Bien que le prix soit un argument qui a son poids dans une offre, ce n'est pas celui qui compte le plus, la qualité de la prestation fournie et la relation que le fournisseur établira avec son client seront pour beaucoup des causes suffisantes de satisfaction voir de renouvellement de contrats. L'Afrique de l'ouest constitue une nouvelle zone riche en promesses pour le milieu de la télécommunication autant en amont, c'est-à-dire pour les équipementiers télécoms, qu'en aval : les opérateurs de téléphonie.

Nous avons pleinement conscience d'avoir accompli un travail perfectible à l'image de tout travail intellectuel. Notre plus grand souhait sera qu'il puisse servir à des acteurs ou à d'autres personnes censées être intéressées par ce secteur d'activités.

Table des matières :

Dédicaces

Remerciements

Avant propos

Résumé

IntroductionPage 1

1^{ère} partie : Cadre théorique

1.1-Problématique.....Page 4

1.2-Objectifs de recherche.....Page 5

1.3-Hypothèses de recherche.....Page 5

1.4-Pertinence du sujet.....Page 6

1.5-Revue de littérature.....Page 7

1.6-Cadre conceptuel.....Page 24

2^{ème} partie : Cadre méthodologique

2.1-Cadre de l'étude.....Page 35

A- Présentation de la région Afrique de l'ouest Ericsson.....Page 35

B- Présentation du Sénégal : base du bureau régional d'Ericsson.....Page 35

C- Environnement africain des équipementiers télécoms.....Page 39

D- Présentation d'Ericsson Afrique de l'ouest.....Page 41

2.2-Echantillonnage.....Page 44

2.3-Instrument de recherche.....Page 44

2.4-Difficultés et limites de la recherche.....Page 44

3^{ème} partie : Cadre analytique

3.1- Analyse des guides d'entretien.....Page 45

A- Analyse environnement concurrentiel.....Page 45

B- Analyse environnement interne.....Page 51

C- Synthèse des diagnostics.....Page 53

3.2- Conception d'un modèle de stratégie de conquête.....Page 55

4^{ème} partie : Recommandations

4.1- Recommandations générales.....Page 59

4.2- Recommandations spécifiques.....Page 59

Conclusion.....Page 61

Bibliographie

Annexes

Plan détaillé