

Fiche 1

Les spécificités du commerce industriel

- I. Spécificité du milieu industriel
- II. Spécificité de l'organisation industrielle
- III. Spécificité du produit industriel
- IV. Spécificité du marché industriel
- V. Spécificité de l'innovation industrielle
- VI. Spécificité des relations industrielles

Objectifs

- Comprendre les spécificités du commerce industriel par rapport au commerce de consommation.
- Maîtriser l'environnement associé au commerce industriel.
- Appréhender les notions fondamentales de filière, d'organisation, de marché industriel.

Aborder les spécificités du commerce industriel, c'est établir une ligne de démarcation avec le commerce de consommation (celui que nous avons intuitivement à l'esprit en tant que consommateurs), frontière qui se justifie par des caractéristiques propres au milieu industriel, à son organisation, ses produits, ses marchés.

Le commerce industriel ne renvoie pas à des actes spontanés d'achats et de ventes qui sont ceux que nous faisons lorsque nous achetons des biens de consommation courante comme une baguette de pain, un vêtement, des meubles. L'acheteur se détermine alors face à une offre préexistante, et la transaction donne lieu à une exécution ultra-courte (de type *spot*) entre des acteurs qui conservent avant et après cette transaction leur parfait anonymat. Le commerce est alors associé à l'échange sur un marché concurrentiel plus ou moins pur et parfait.

Le commerce industriel renvoie à un processus transactionnel, quasi-intégré et personnel :

- *Le processus est transactionnel* au sens où il n'est pas un pur acte d'achat et de vente *spot*. Prix, qualité du produit, processus de production, mode de livraison, situation économique du vendeur et bien d'autres éléments vont intégrer le processus d'échange.
- *Le commerce industriel est quasi-intégré* au sens où la relation « fournisseur-client » se substitue à la relation commune « acheteur-vendeur » impliquant qu'une forme de hiérarchie, d'autorité ou de coordination gouverne la transaction. Le marché n'est effectivement pas isolé de la sphère productive au sein même de la procédure qui conduit au contrat de vente. La forme transactionnelle de l'échange est d'ailleurs fréquemment de type « donneur d'ordre / sous-traitant » avec des échanges organisés et contractualisés au sein desquels les partenaires intègrent la dimension technique, logistique, comptable.
- *Le processus est personnel*, les acteurs ne sont plus anonymes, mais bien définis par leur carte d'identité professionnelle. Même si l'identité physique joue dans l'échange, il s'agit ici de la personne morale, à savoir les entreprises représentées par leurs vendeurs et leurs acheteurs. C'est donc les entreprises et leur notoriété qui sont au centre de l'échange.

Un négociant industriel trouvera donc avantage à bien prendre connaissance des caractéristiques exposées dans cette fiche pour ajuster son analyse, ses méthodes et ses outils à la spécificité du commerce industriel.

I. Spécificité du milieu industriel

Le commerce industriel porte sur les biens et services du secteur secondaire. Si le commerce est une activité de service, propre au secteur tertiaire, les biens industriels sont issus d'une activité de transformation matérielle, constitutive du secteur secondaire. On distingue trois grands secteurs dans l'économie, le secteur primaire regroupant les activités d'extraction et les activités agricoles, le secteur secondaire regroupant les activités de transformation et le secteur tertiaire désignant les activités de service. Le secteur secondaire, celui de l'industrie, a connu un essor considérable sous l'ère des révolutions industrielles qui a vu l'apparition de nouvelles techniques couplées à l'usage des énergies du charbon, du pétrole et de l'électricité. Ce secteur, symbolisé par l'organisation d'une production de type fordiste avec les chaînes de production, est caractérisé par l'emploi d'infrastructures matérielles lourdes et coûteuses qui entraîne un niveau d'immobilisation en capital très élevé et donc des coûts fixes élevés. Ce secteur subit une mutation importante depuis la révolution numérique et l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Aujourd'hui, la crise du secteur industriel se manifeste par la diminution du poids de secteur secondaire dans la valeur ajoutée (13 % aux USA, 20 % en France pour l'année 2012) et la diminution des emplois industriels. La France compte en 2013 trois millions deux cent mille salariés dans l'industrie manufacturière, elle a perdu un million d'emplois depuis 2000. Cette notion de crise est à relativiser fortement : toute structure sectorielle se déforme naturellement sous le poids des gains de productivité qui génère baisse de prix et disparition d'emplois. Si le secteur industriel a connu en France sur les cinquante dernières années un déclin d'activité et d'emplois, il a su aussi réaliser des adaptations, renforcer des spécialisations. La déformation structurelle ne rend ainsi pas compte de la réalité de l'emploi total créé par des entreprises industrielles qui se sont « tertiaisées » et ont développé considérablement l'emploi induit. On estime qu'un emploi dans l'industrie génère trois à quatre emplois hors industrie ; la robotisation de Renault a contribué à baisser le nombre de postes sur les chaînes de production mais le nombre de postes en recherche et développement a augmenté et l'entreprise a développé le recours à la sous-traitance. Ainsi le déclin des emplois secondaires s'est accompagné d'un développement des emplois tertiaires, dont ceux liés au commerce industriel. Dans le même contexte, il ne faut pas perdre de vue l'environnement international au sein duquel les entreprises françaises ont particulièrement bien réussi, s'assurant des positions fortes au cours des années 90. Ainsi, la déformation du poids du secteur industriel dans l'économie française voile la performance réelle de son industrie.

Le vrai poids du secteur industriel

En 2009, l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) a redéfini le secteur industriel en réaffectant aux entreprises industrielles leurs filiales tertiaires. La répartition sectorielle de la valeur ajoutée s'est ainsi trouvée modifiée, le poids de l'industrie dans l'économie française augmentant de 20 % à 28 %.

Si la nomenclature sectorielle permet de différencier la nature de l'activité économique propre à l'industrie des autres activités primaires et tertiaires, une seconde nomenclature de l'INSEE, en branches industrielles, apparaît plus pertinente pour approcher les biens et services produits dans l'économie par le secteur secondaire.

L'INSEE distingue ainsi 21 branches industrielles au plus proche des domaines d'activité de l'économie française.

Les 21 branches industrielles de l'économie française

Agroalimentaire, Aéronautique, Automobile, Astronautique, Bâtiments et Travaux publics, Construction électrotechnique, Construction ferroviaire, Construction mécanique, Construction navale, Industrie chimique, Industrie pharmaceutique, Industrie spatiale, Électronique, Électroménager, Énergétique, Industrie textile, Industrie papetière, Industrie du bois, Production d'énergie.

Cette classification par branche facilite l'approche par produit car on lui associe aisément le type de biens finaux que la branche produit : voitures, avions, satellites, médicaments etc. de telle sorte que le découpage en 21 branches offre un panorama de la réalité des activités industrielles en France.

Cependant, c'est la notion de filière (voir point II), à la croisée des représentations en secteur et en branche, qui est le concept le plus pertinent pour aborder la réalité du domaine industriel et la fonction du commerce industriel, la notion de filière mettant en avant l'approche organisationnelle.

Conséquences sur le commerce industriel :

- Secteur technologique générateur de gains de productivité, le secteur secondaire est au cœur de la 3^e révolution industrielle, couplée à l'information, au numérique et à la mondialisation, ces vecteurs de mutation profonde dans la gouvernance des firmes de ce secteur. Il en découle de fortes pressions sur la fonction commerciale (voir fiches 8 et 9) qui appellent une connaissance étendue du marché et de ces intervenants (voir fiches 2, 7 et 10).
- L'importance des infrastructures immobilisées et des coûts fixes propres au secteur secondaire influence les modalités du commerce industriel, notamment la relation « client-fournisseur » (voir fiches 3, 4, 8 et 9).
- Risques, incertitudes, comportements opportunistes sont élevés en période de tension et de mutation, générant des pratiques commerciales spécifiques au domaine industriel pour en limiter les effets (voir fiche 5 et 8) et entraînant l'usage d'outils adaptés pour aider à la prise de décision (voir fiches 10, 11, 12, 13).

II. Spécificité de l'organisation industrielle

Le commerce industriel fait partie du domaine B to B (*Business to Business*) et non pas du domaine B to C (*Business to Consumer*). Le B to B désigne le marché interindustriel, à destination de toutes les organisations qui acquièrent des biens et services en vue d'en produire d'autres. Le commerce industriel concerne les segments de la filière de transformation* qui vont des matières premières jusqu'à l'objet fini à destination du consommateur final. Ces segments produisent, le long d'une chaîne,

tous les biens et services intermédiaires* permettant la réalisation du bien final. S'intégrant les uns aux autres, les segments forment une chaîne d'offre constitutive du processus de production. En conséquence, les entreprises du secteur industriel vendent des produits ou des services à d'autres professionnels (entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations etc.). L'approche en filière permet de combiner les caractéristiques liées au produit et celles liées à l'organisation, articulation propre à la « chaîne » ; si le produit est important dans le domaine du commerce industriel, la capacité de l'entreprise amont à intégrer ou anticiper les problèmes de l'entreprise aval l'est tout autant. L'approche en filière offre une vision logistique de la réalité productive et cette dimension est déterminante pour aborder correctement la fonction du commerce industriel. À l'échelle micro-économique, la filière et son organisation dominent le processus transactionnel d'échange entre vendeur et acheteur. À l'échelle macro-économique, les filières industrielles et leurs organisations sont des déterminants de la bonne santé de l'économie française, elles constituent d'ailleurs à ce titre l'axe opérationnel de la politique industrielle en France à partir duquel le gouvernement a entrepris une reconquête industrielle.

Le B to B est un domaine spécifique qui reste néanmoins ancré à la demande finale du B to C, on parle de demande induite ou dérivée*. Le marché, en aval, influence les échanges situés en amont de la filière. L'économiste Léon Walras aimait à signifier l'importance et l'influence du marché (notamment final) sur le processus de production et l'organisation de la filière : « ce n'est pas parce qu'une bouteille de vin coûte 2 francs à produire qu'elle vaut 5 francs sur le marché, c'est parce qu'elle vaut 5 francs sur le marché qu'elle coûte 2 francs à produire ». Ainsi le marché de consommation détermine l'organisation de la filière.

Chaque entreprise présente sur un chaînon de la filière peut être intégrée à plusieurs filières ; ainsi, une entreprise de composants électroniques ne se limite pas à fournir des composants pour l'ABS d'une voiture, mais se retrouve engagée au sein de plusieurs filières dans un souci de diversification de sa clientèle et d'élargissement de ses débouchés. Chaque entreprise se retrouve donc face à une problématique de marketing pour assurer son développement ou sécuriser son positionnement.

Conséquences sur le commerce industriel :

- Présente au sein de plusieurs filières, la segmentation de ses marchés et l'adaptation de sa politique aux différents segments vont permettre à l'entreprise de mieux répondre aux attentes des clients que ne le feront ses concurrents (voir fiche 7).
- Afin de garantir une pérennité de son portefeuille d'activités, l'entreprise doit mener une analyse externe afin de comprendre la situation actuelle des marchés dont elle dépend. Également une analyse interne afin d'évaluer sa stratégie et sa position actuelle sur les marchés considérés (voir fiche 10).

- L'existence de maillons au sein d'une filière et l'intégration des entreprises dans une chaîne soulèvent le poids des contraintes aval et amont dans la négociation commerciale et l'importance de la fonction « technico-commerciale », le commerce étant par nature un commerce entre professionnels. L'acheteur sélectionne son fournisseur selon deux critères: d'une part, la perception du vendeur et de la marque qu'il représente et, d'autre part, l'analyse de la valeur du produit (voir fiches 3, 4, 5).
- Les facteurs « proximité » et « durée » dans l'échange prennent une place particulière dans le processus d'échange intégré (voir fiches 3, 4, 8 et 9).
- Des modalités spécifiques d'échange déterminent la relation commerciale: rôle de l'information, de la communication, du relationnel, rôle-clé de l'élaboration et du suivi du contrat (voir fiches 3, 4, 5, 9).
- La nature coopérative ou non coopérative des échanges entre les acteurs de la chaîne confère une dimension stratégique à la relation commerciale (voir fiches 6 et 8).

III. Spécificité du produit industriel

Les biens industriels sont spécifiques, sélectionnés par leur technicité, ils forment un ensemble d'éléments successivement assemblés tout au long d'une filière industrielle spécifique. Le bien industriel constitue soit un bien d'investissement (il va apparaître dans l'actif du bilan de l'entreprise acheteuse), soit un bien ou service de fourniture (il va apparaître sur un compte de « charge » de l'entreprise acheteuse). Par intégration au sein d'une filière de production, les biens industriels vont donc être sélectionnés tant sur leurs caractéristiques techniques, leur potentiel technologique, leur rapport aux caractéristiques dérivées du marché final des consommateurs que sur des aspects économiques purs (prix, conditions de financement etc.). De ce fait, le commerce industriel nécessite des techniques et des méthodes pour sélectionner parmi la grande diversité des produits présents sur le marché. Également pour intégrer la dimension technologique et l'avantage concurrentiel que les innovations peuvent conférer. Les marchés constitués le long de la chaîne industrielle vont se différencier du marché de consommation, par les facteurs propres à la demande et l'organisation de la branche industrielle, par des processus transactionnels propres à la branche, par la structure même de la filière.

Exemple de processus

Les opérateurs sur une filière de fabrication d'un module ABS pour véhicules:
 Minéralier (métaux précieux) → Motorola (composants électroniques) →
 Bosh (module ABS) → Peugeot

On voit que la filière met en scène des entreprises spécialisées dans la production de biens techniques qu'ils s'échangent le long d'une chaîne : métaux précieux, composants électroniques, module ABS. Les échanges qui s'opèrent le long de la filière s'expliquent par une logique de division productive assez éloignée de celle du marché final, la vente de la voiture au consommateur. Les produits industriels sont souvent par nature hors de portée des particuliers car ils demandent :

- Une transformation ultérieure complexe.
- Un investissement financier élevé.
- Une maintenance continue et complexe.

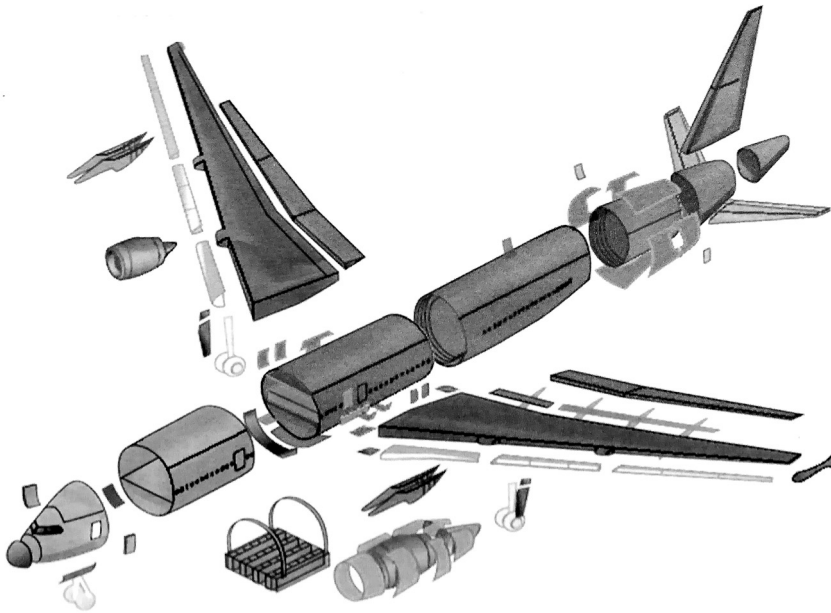
Ici, l'existence même de 3 marchés industriels sur la filière mettant en scène d'une part Mineralier et Motorola, d'autre part Motorola et Bosh, enfin Bosh et Peugeot, est issue de l'organisation de la filière. Si Peugeot décide d'internaliser la production d'ABS, un des trois marchés disparaît. L'existence du marché et son fonctionnement sont donc tributaires de l'organisation de la filière et de la spécificité du produit échangé.

Conséquences sur le commerce industriel :

- Il renvoie à des processus de décisions plus longs, des transactions plus coûteuses, et porte sur des quantités plus importantes, des montants en valeur plus élevés (voir fiches 2, 3, 4).
- Il concerne des actifs spécifiques, chaque bien commercialisé intégrant un processus de production qui constitue à son tour un actif spécifique, au sens où on peut difficilement redéployer une chaîne de production d'avions ou d'automobiles. Cette situation rend impératif l'étude approfondie des contraintes et attentes spécifiques du marché dans son ensemble (clients immédiats et clients des clients) afin de développer un plan d'action stratégique à plus ou moins long terme et éviter un pilotage à vue (voir fiches 10, 11, 12 et 13).
- Des acteurs bien informés : acheteurs, utilisateurs, prescripteurs bénéficient d'un accès à l'information sur le produit d'un fournisseur grâce aux diverses sources que constituent la presse spécialisée, la documentation des fournisseurs, l'expérience des confrères et collaborateurs. L'ensemble des informations pertinentes est en grande partie communiquée par l'entreprise qui fournit le bien ou service. Même si les moyens financiers alloués à la publicité sont plus faibles dans le domaine industriel, l'entreprise bénéficie toutefois de plusieurs leviers de communication (voir fiche 11).

IV. Spécificité du marché industriel

Les produits industriels sont beaucoup plus nombreux et diversifiés que les biens de consommation. On se convainc mieux de cette réalité en exposant les parties d'un avion :



On prend alors visuellement conscience du nombre élevé de références industrielles permettant d'aboutir à un bien offert à la consommation. Le corollaire de cette réalité est l'existence de marchés plus étroits que les marchés de consommation, plus atypiques en fonction de la structure de la filière.

Reprenons l'exemple de la filière ABS évoquée dans la partie précédente. Les échanges le long de la filière s'inscrivent dans le cadre du marché des métaux précieux, du marché des composants électroniques, du marché du module ABS, après quoi le véhicule peut être échangé sur le marché de l'automobile mettant en prise producteurs et consommateurs. Un marché est imparfait quand existe un nombre restreint d'acteurs (vendeurs et/ou acheteurs) qui disposent alors d'un « pouvoir » de marché (voir fiche 5). Les marchés de biens industriels sont constitués de beaucoup moins de clients que les marchés de biens de consommation. Selon l'économiste français Cournot, l'un des facteurs qui détermine le nombre d'entreprises dans une industrie est la taille des coûts fixes. La spécificité de l'industrie est l'importance des coûts fixes, qui va limiter naturellement le nombre de firmes présentes sur ce marché. Les spécificités des marchés industriels sont :

- Un nombre réduit de clients.
- Une hétérogénéité des clients.
- La complexité du processus d'achat.
- Des relations commerciales étroites.
- L'interdépendance fonctionnelle.
- Un achat rationnel.