

# TYPOLOGIE DES MARQUES INDUSTRIELLES

De l'analyse des attentes des professionnels  
à l'élaboration d'un positionnement  
" *faciliteur de performances* "

*Philippe MALAVAL (1)*  
*Professeur de marketing,*  
*Groupe ESCT (École Supérieure de Commerce de Toulouse),*  
*Conseil en marketing*

En marketing industriel, de très nombreux travaux ont porté sur l'achat, afin de mettre en lumière les mécanismes complexes du processus d'achat (Sheth, 1973 ; Moller, 1981, 1986 ; Webster et Wind, 1972) ainsi que les différentes variables qui influencent son déroulement (critères d'achat, scénario d'achat, phases d'achat, caractéristiques fonctionnelles, psychologiques des acheteurs...) (Hillier, 1975 ; Woodside et Vyas, 1984). Ces travaux et études très utiles ont permis d'élaborer un cadre conceptuel de recherche particulièrement solide. Les plus récents d'entre eux replacent l'achat dans le contexte élargi à la relation entre clients et fournisseurs (IMP, 1982, 1987 ; Campbell, 1985 ; Cova et Salle, 1992 ; Ford, 1997).

La littérature a mis en exergue les notions de centre d'achat (Mattson, 1988), de demande dérivée et de filière (Saporta, 1989), permettant de mieux décrire et de mieux comprendre le processus d'achat dans ses différentes phases et selon ses principaux scénarii (Robinson, Faris et Wind, 1967). L'achat professionnel se caractérise par l'imbrication variable

des responsabilités directes ou indirectes à l'achat au sein des entreprises clientes (centre d'achat) ainsi que par l'interdépendance des entreprises au sein d'une filière d'activité. Les performances d'une entreprise située en aval ont ainsi une incidence sur celles de l'entreprise fournisseur (située en amont).

Cependant, peu de travaux ont porté sur la marque industrielle (Hague et Jackson, 1994 ; Dimitriadis et Bidault, 1995) et quasiment aucun ne s'inscrit dans ce contexte précis des relations interdépendantes existant entre les entreprises clientes et les entreprises fournisseurs. La plupart des recherches sur la marque relèvent en effet de la grande consommation (Aaker, 1991, Kapferer, 1995). À ce titre, elles ont été réalisées sous l'angle du consommateur final, dont les critères d'achat ont trop souvent été considérés comme moins rationnels que ceux des professionnels (Pras et Tarondeau, 1981).

(1) —  
Auteur de "Marketing Business to Business", Paris, Publi-Union, 1996, 800 pages et de " Stratégie et gestion de la marque industrielle ", Paris, Publi-Union.

Cet article se propose de mettre en évidence les principales attentes et craintes des entreprises clientes envers les marques fournisseurs. Au-delà, il vise à fournir un cadre d'évaluation des performances des marques industrielles à partir des attentes des professionnels. Pour cela, il s'appuie sur l'analyse des attentes des membres du centre d'achat. La capacité des marques fournisseurs à satisfaire les différentes attentes, évaluée par les responsables des entreprises clientes, permet en effet de déterminer la performance perçue de la marque fournisseur pour chacune d'entre elles.

### **LA PRÉ-ÉTUDE ET LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

Une pré-étude, reposant sur des entretiens en profondeur auprès d'une vingtaine d'entreprises, a dans un premier temps été menée afin d'acquérir une vision aussi complète que possible de la problématique (Évrard, Pras et Roux, 1993). Elle a permis de valider les pistes et hypothèses élaborées à la suite de la revue de littérature. Les enseignements tirés de cette pré-étude ont permis de mieux définir les modalités de la recherche.

#### **Enseignements de la pré-étude**

Compte tenu de leur importance dans l'économie, quatre secteurs industriels clés ont été retenus : le bâtiment, l'équipement automobile, l'emballage et le textile. Les deux premiers aboutissent en fin de filière à des produits durables ou semi-durables, les deux suivants aboutissent en fin de filière à des produits de consommation courante.

L'analyse se focalise également sur les réponses de deux membres du centre d'achat : le responsable achat et le responsable marketing. Les réponses du seul responsable achat se révèlent en effet insuffisantes, notamment pour la mise en évidence des implications commerciales du choix de la marque fournisseur. Il est ainsi nécessaire de prendre en compte les motivations différentes voire divergentes d'autres membres du centre d'achat. Outre la lourdeur que représenterait l'interrogation de l'ensemble des membres du centre d'achat de l'entreprise, une telle démarche entraînerait un risque d'effet de

contamination (les impressions ou les commentaires de responsables déjà interrogés pouvant influencer les réponses des suivants), voire un phénomène de défense (une approche systématique pouvant être interprétée en interne comme un audit ou une opération d'intelligence économique). Par ailleurs, d'un point de vue pratique, la possibilité de toujours obtenir les différents avis est faible, y compris dans les entreprises qui en acceptent le principe. C'est le binôme responsable des achats / responsable marketing qui a été retenu dans cette recherche. Les plus concernés par la marque, ces responsables sont le plus à même de recouvrir les différents champs de l'étude et en particulier de fournir des réponses pertinentes sur les différents critères d'évaluation des marques fournisseurs (Bénaroya, 1997).

L'étude écarte du champ d'analyse de la marque, le contexte de l'achat de routine. En effet, ce dernier concerne principalement les consommables et les matières premières et présente un risque perçu faible... (Choffray, 1979). Il relève davantage de la fonction achat que du centre d'achat (Salle et Silvestre, 1992 ; Gauchet, 1996). En revanche, l'étude se focalise sur les biens entrant dans la composition du produit final (Mahin, 1991 ; Michel *et al.*, 1996), non achetables par le particulier. Enfin, la pré-étude a permis de valider, auprès des responsables interrogés, les principaux critères d'évaluation de la marque fournisseur (marque amont).

#### **Déroulement de l'étude**

Un échantillon de 25 entreprises par secteur d'activité a été choisi, soit au total 100 entreprises de tailles différentes. Dans le bâtiment et le textile-habillement se trouvent des entreprises de taille très variable, conformément à la réalité de ces secteurs. En revanche, et dans un même souci de représentativité des secteurs, ce sont essentiellement des entreprises de grande taille qui ont été retenues dans l'échantillon des secteurs de l'équipement automobile et de l'emballage. En raison du choix d'interroger deux interlocuteurs par entreprise, ce sont donc 200 entretiens qui sont effectivement réalisés (100 responsables marketing et 100 responsables achat) par téléphone avec support visuel adressé par voie postale ou par télécopie (Malaval, 1998a). La sélection

des marques évaluées dans chaque secteur a été opérée quant à elle à partir d'une pige de la presse professionnelle :

- *Les marques étudiées dans le secteur du bâtiment* : Acova, Grohe, Isover, Lafarge, Legrand, Somfy, Technal, Villeroy & Boch ;

- *Les marques étudiées dans le secteur de l'emballage* : Ato, BSN, Combibloc, Elopak, Mead Emballages, PLM, Saint Gobain Emballage, Tetra Pak ;

- *Les marques étudiées dans le secteur de l'équipement automobile* : Bertrand Faure, Bosch, Michelin, Siemens, Sommer Allibert, Valeo ;

- *Les marques étudiées dans le secteur du textile* : DMC, Dorlastan, Gore-Tex, Lycra, Rhovyl, Tactel, Tergal, Woolmark.

#### **ANALYSE DES PRINCIPALES ATTENTES ET CRAINTES DES RESPONSABLES ENVERS LES MARQUES FOURNISSEURS**

La revue de littérature comme la pré-étude ont permis de mettre en avant les composantes principales de la performance perçue de la marque fournisseur. La démarche débute ainsi par l'analyse des attentes exprimées par les responsables des achats et les responsables marketing (Malaval, 1996). Les attentes comprennent quatre composantes positives et quatre composantes négatives (craintes).

Quatre d'entre elles correspondent à une "*performance positive*". Il s'agit de l'aide à l'innovation et à la conception, de l'assistance à la production et au contrôle qualité, de l'aide commerciale et de l'aide au consensus de la prise de décision. Par aide à l'innovation, il faut entendre les capacités d'une marque fournisseur à accompagner la conception du produit final de l'entreprise cliente. L'aide à la production correspond à la capacité de la marque à améliorer le processus de production de l'entreprise cliente, que ce soit par un niveau de maintenance supérieur ou par une meilleure gestion de la qualité. L'aide commerciale correspond à la capacité à aider à convaincre les clients de l'entreprise cliente. Enfin, l'aide au consensus correspond à la capacité à faire mieux accepter les changements de processus ou de

nouveaux matériaux et à la capacité à faire obtenir un consensus plus rapide parmi les différents membres du centre d'achat.

Les quatre autres performances perçues correspondent à une "*performance négative*". Il s'agit du risque de dépendance vis-à-vis de la marque fournisseur, du risque de trop grande influence auprès d'un ou plusieurs services internes mais aussi du risque de prix excessif et du risque d'attitude arrogante. Le risque de dépendance correspond à la difficulté à changer de fournisseur compte tenu des choix techniques réalisés. Le risque de trop grande influence auprès des différents services correspond au risque d'intervention directe de la marque fournisseur auprès d'un ou plusieurs services internes, afin de développer une chaîne de prescription interne. Le risque de prix excessif correspond à la crainte des surcoûts liés aux investissements de la marque, notamment en communication. Enfin, le risque d'attitude arrogante correspond à la crainte d'attitude traduisant un rapport de forces défavorable à l'acheteur.

Il s'agit d'analyser, dans un premier temps, les réponses des responsables interrogés sur les raisons qui les poussent ou qui les freinent le plus à choisir des fournisseurs à marque forte. Les niveaux d'importance attribués à ces attentes (attentes positives) et à ces risques (attentes négatives) sont évalués sur une échelle en cinq points (5 : Absolument pas important ; 4 : Plutôt pas important ; 3 : Moyennement important ; 2 : Plutôt important ; 1 : Très important).

#### **Les attentes des responsables envers la marque fournisseur**

À l'aide des tests mis en œuvre, il est possible de classer les différentes attentes sur la base de la totalité des 200 entretiens (Cf. Tableau 1).

<b>Tableau 1</b>	
<b>Évaluation des attentes positives</b>	
<b>Attentes positives</b>	<b>Rang</b>
Faciliteur de performance à l'innovation	2
Faciliteur de prise de décision	4
Faciliteur de performance de production	1
Faciliteur de performance commerciale	3

Il se dégage ainsi clairement que l'attente principale des responsables interrogés correspond à un partenariat technique de production. L'attente la moins forte concerne la facilitation de la prise de décision. Les deux attentes de partenariat technique sur l'innovation et de partenariat commercial sont d'importance comparable et forte. Ces résultats peuvent être affinés par l'analyse des réponses selon la fonction des responsables interrogés et le secteur d'activité.

La comparaison des niveaux de réponse des responsables selon leur fonction marketing ou achat montre que les niveaux d'importance déclarés sont équivalents en ce qui concerne la facilitation de performance à l'innovation. En revanche, les responsables achats sont plus attentifs à la facilitation de prise de décision et à la facilitation de performance de production. Les responsables marketing attendent davantage de la part de la marque fournisseur, une facilitation de performance commerciale (Tableau 2)\*.

<b>Tableau 2</b> Synthèse des niveaux déclarés d'importance des attentes selon les responsables marketing et achat	
Comparaison des réponses marketing/achats	Attentes
Niveau équivalent ou proche d'importance tous responsables	Faciliteur de performance à l'innovation
Importance déclarée plus forte par les responsables achats	Faciliteur de la prise de décision Faciliteur de performance de production
Importance déclarée plus forte par les responsables marketing	Faciliteur de la performance commerciale

Quel que soit le secteur d'activité considéré, l'attente relative au partenariat autour de l'innovation est importante tandis que celle portant sur l'aide au consensus est plus faible. C'est dans l'équipement automobile que se rencontre la plus forte attente pour un partenariat technique de production. À noter que cette attente reste forte pour les deux autres secteurs : l'emballage et le textile. L'attente de partenariat sur le plan commercial est particulièrement forte dans le bâtiment ainsi que dans le secteur textile. Cette attente est en revanche plus faible dans le secteur équipement automobile (Tableau 3)\*\*.

<b>Tableau 3</b> Synthèse des niveaux déclarés d'importance des attentes selon les secteurs d'activités	
Attentes	Secteurs dans lesquels l'attente est particulièrement forte
Faciliteur de performance de production	Équipement Auto Bâtiment
Faciliteur de performance commerciale	Bâtiment Textile
Faciliteur de performance à l'innovation	Niveau général d'attente quasi identique dans les quatre secteurs
Faciliteur de prise de décision	Niveau général d'attente quasi identique dans les quatre secteurs

**Les craintes des responsables envers la marque fournisseur**

En prenant en compte l'avis des 200 responsables interrogés dans les deux fonctions marketing et achat et dans les quatre secteurs d'activité, il est possible de classer les risques et reproches jugés les plus importants (Tableau 4).

<b>Tableau 4</b> Évaluation des risques	
Risques	Rang
Risque de dépendance du fournisseur	2
Trop grande influence sur les prescripteurs	4
Risque de prix excessif	1
Risque d'attitude arrogante	3

Il ressort que deux craintes se dégagent de façon prioritaire : le risque de prix excessif et le risque de dépendance. En revanche, les risques d'influence sur les services internes et d'arrogance des responsables ont une importance déclarée moindre. L'analyse des résultats selon la fonction des responsables révèle que les responsables achats semblent plus méfiants que les responsables marketing envers

\* Les résultats détaillés figurent en Annexes : Cf. Annexe 1

\*\* Les résultats détaillés figurent en Annexes : Cf. Annexe 2

la marque. Ils expriment en effet une plus forte sensibilité aux risques que représente une marque fournisseur forte (Tableau 5)\*.

<b>Tableau 5</b> Synthèse des niveaux déclarés d'importance des risques selon les responsables marketing et achat	
Comparaison des réponses marketing/achats	Attentes
Niveau général d'importance du risque proche	Risque d'attitude arrogante du fournisseur
Importance déclarée plus forte par les responsables achats	Risque de dépendance du fournisseur Risque de prix excessif Trop grande influence sur les prescripteurs
Importance déclarée plus forte par les responsables marketing	—

En développant l'analyse en fonction des secteurs d'activités, il ressort que le risque de dépendance est perçu comme plus important dans l'emballage et le textile et que le risque d'attitude arrogante est perçu comme particulièrement faible dans l'équipement automobile (Tableau 6)\*\*.

<b>Tableau 6</b> Synthèse des niveaux déclarés d'importance des risques selon les secteurs d'activités	
Risques	Secteurs dans lesquels l'attente est particulièrement forte
Risque de dépendance du fournisseur	En particulier dans l'emballage et le textile
Trop grande influence sur les prescripteurs	Importance assez faible pour tous les secteurs
Risque de prix excessif	Tous secteurs
Risque d'attitude arrogante	Très faible en particulier dans l'équipement automobile

## ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES MARQUES INDUSTRIELLES

L'évaluation réalisée par les responsables achats et marketing permet de définir les attentes exprimées envers les marques fournisseurs ainsi que de mieux comprendre les risques perçus auxquels elles sont associées. Ces résultats généraux fournissent ainsi des enseignements utiles à la gestion de la marque industrielle.

Il est nécessaire de pousser plus loin l'analyse, en étudiant pour chacune des marques fournisseurs sélectionnées, leur performance selon les attentes exprimées et les risques perçus par les responsables.

### Une première classification selon la performance des marques sur les attentes positives et les risques perçus

Les 8 marques de chaque secteur sont notées sur les attentes en termes d'aide à l'innovation, à la production, à la performance commerciale et à la prise de décision. Les scores obtenus doivent être pondérés par le niveau déclaré d'importance de chaque attente. Par exemple, une marque obtenant un très bon score, sur une attente évaluée comme moyennement importante, obtient une performance perçue amoindrie. En fonction des notes obtenues par chaque marque sur chaque attente, il est possible de calculer une performance moyenne globale pondérée, sur la base de l'importance relative de chacune de ces attentes. Cette note représente la performance perçue obtenue par la marque sur les quatre principales attentes exprimées par les responsables envers une marque fournisseur. Cette analyse est menée sur les quatre secteurs et pour chacune des marques retenues.

Selon la même méthode, les principaux risques perçus sont étudiés pour chacune des marques des différents secteurs d'activités. À l'aide de l'évaluation précédemment réalisée par les responsables sur le niveau d'importance accordé à chacun de ces

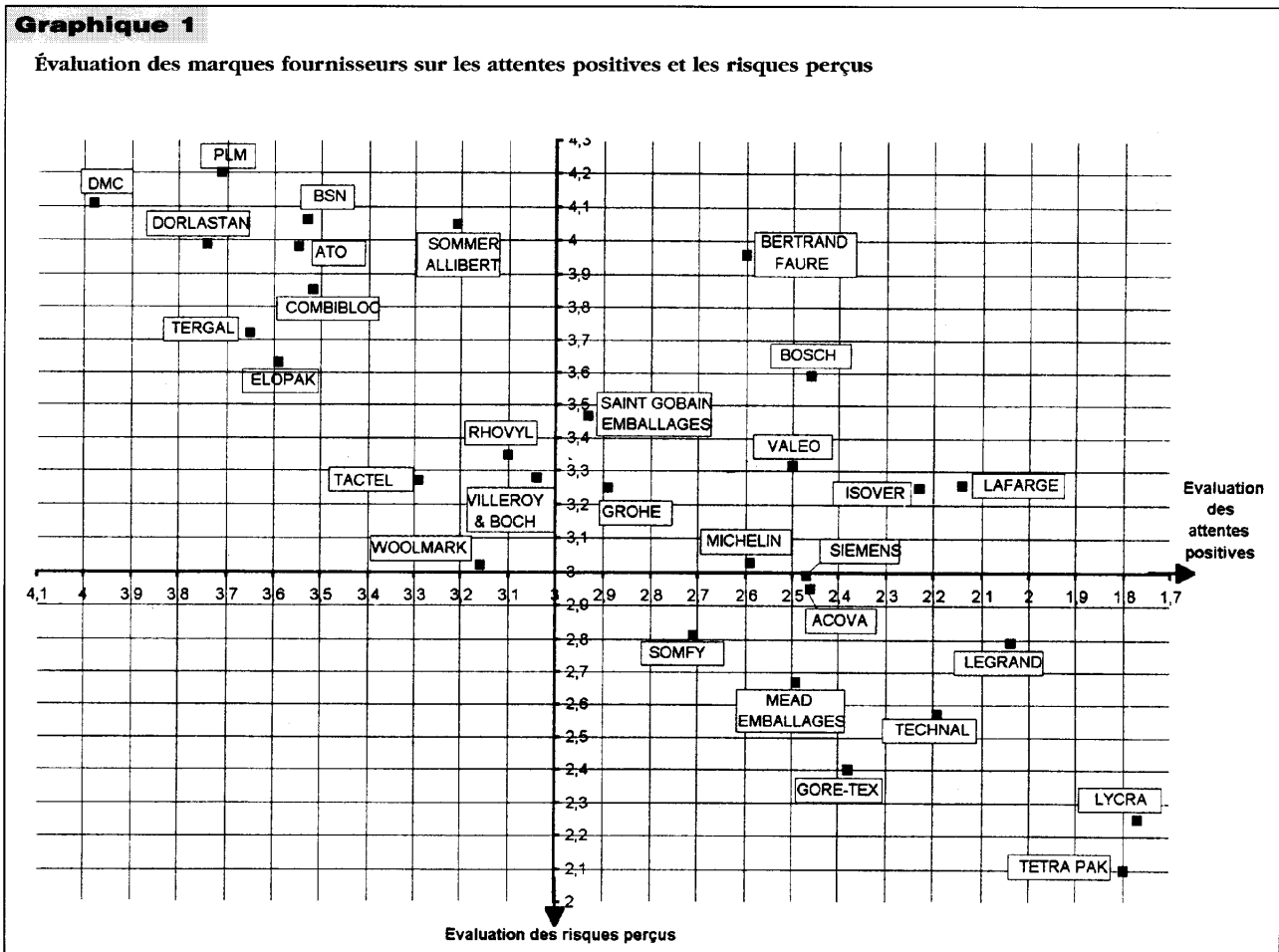
\* Les résultats détaillés figurent en Annexes : Cf. Annexe 3

\*\* Les résultats détaillés figurent en Annexes : Cf. Annexe 4

risques, il est intéressant de calculer le risque moyen global pondéré de chaque marque.

Avant de réaliser une typologie des 30 marques fournisseurs retenues, il est possible de les placer simplement sur un graphique en fonction de leur score global moyen, obtenu, d'une part, sur les attentes positives (axe horizontal) et, d'autre part, sur les risques perçus (axe vertical) (Graphique 1)\*.

n'est présente dans le quadrant gauche inférieur, traduisant ainsi le niveau plus faible de risque perçu à l'égard des marques fournisseurs jugées moins favorablement. Les résultats doivent être nuancés dans la mesure où les marques de l'échantillon ont été sélectionnées parmi les plus performantes de chaque secteur et ne représentent pas de risque majeur en termes de qualité, de délai de livraison, d'adaptation à la demande...



La première observation du graphique suggère une correspondance entre les deux mesures, tendant à montrer que plus une marque fournisseur est perçue comme performante sur les attentes de partenariat, plus se développe un risque perçu important à son encontre. C'est particulièrement le cas pour les marques présentes dans le quadrant droit inférieur de Lykra à Somfy. Aucune marque

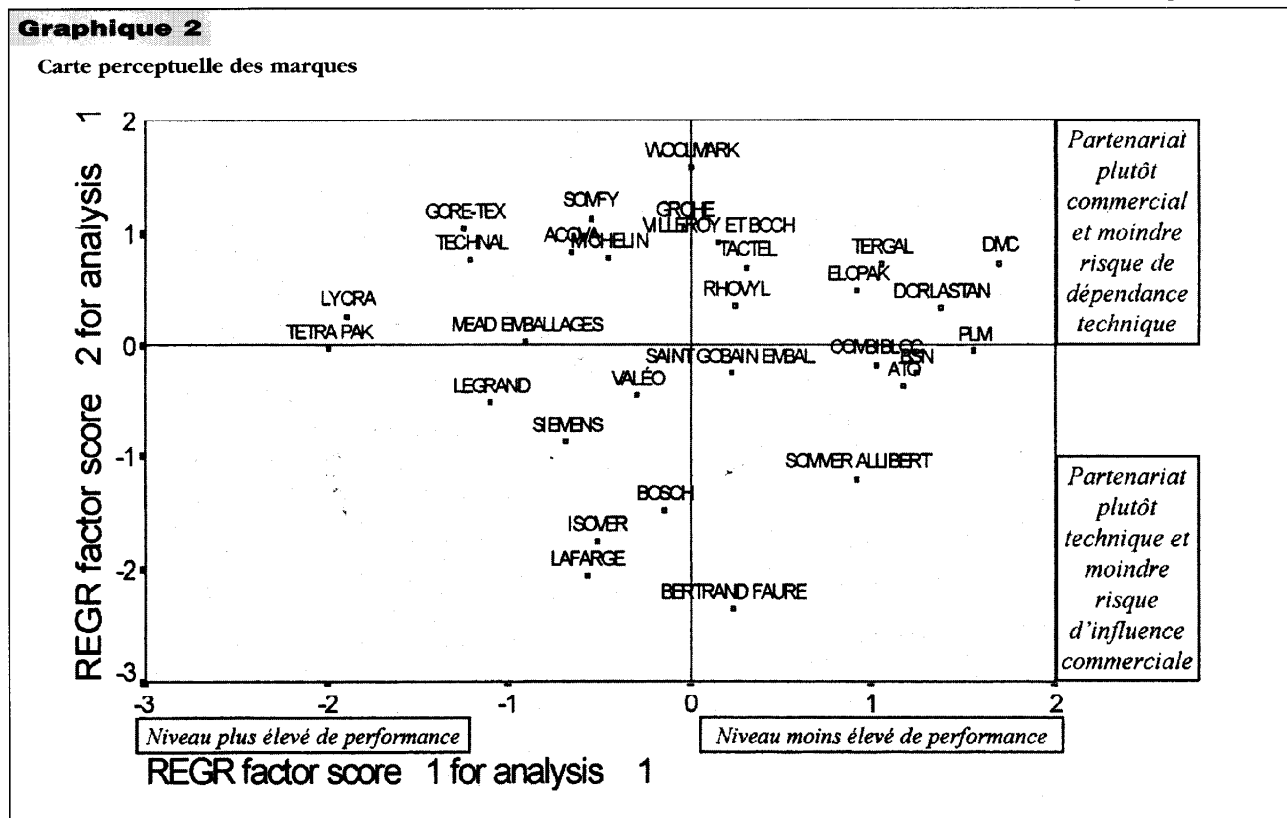
\* Les annexes 5 et 6 fournissent le calcul détaillé de l'évaluation globale sur les attentes positives et sur les risques perçus.

**Un essai de typologie des marques industrielles**

À l'aide des 8 notes de performances et de risques déterminées pour les 30 marques étudiées, il est possible de réaliser une typologie. Une analyse en composantes principales a été menée pour mettre en évidence les critères sur lesquels se distinguent le plus les marques et pour réaliser un positionnement des marques sur une carte perceptuelle (Graphique 2).

La répartition des marques sur la carte perceptuelle en fonction de leur secteur d'activité (Graphique 3) permet de montrer que :

- les marques du secteur textile se répartissent le long de l'axe horizontal mais se caractérisent toutes par un partenariat plutôt commercial avec leur client industriel ;
- les marques de l'équipement automobile se caractérisent inversement par un partenariat

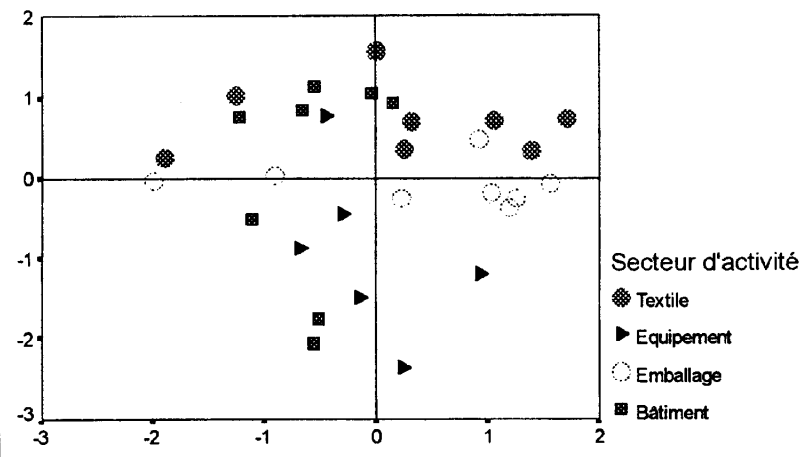


L'axe horizontal (70,1 % de l'information) oppose les marques ayant obtenu les notes les plus élevées sur les quatre attentes et sur les quatre risques (côté gauche) à celles qui ont obtenu les notes les moins élevées sur ces huit facteurs (côté droit). L'axe vertical (20,9 % de l'information) correspond au type de partenariat développé entre le client et le fournisseur : dans la partie inférieure, il s'agit d'un partenariat plutôt technique caractérisé par un niveau de risque peu élevé d'influence commerciale. Symétriquement, dans la partie supérieure, il s'agit d'un partenariat plutôt commercial caractérisé par un moindre risque de dépendance technique.

davantage technique et un moindre risque d'influence commerciale ;

- les marques de l'emballage liquide alimentaire pratiquent un partenariat de contenu plutôt technique mais moins que dans le secteur précédent ;
- les marques du secteur du bâtiment obtiennent des scores plutôt élevés de performance. Trois sont perçues comme partenaires sur le plan technique essentiellement, inversement les cinq autres sont perçues plutôt comme partenaires commerciaux.

**Graphique 3**  
Carte perceptuelle des marques caractérisées par leur secteur d'activité



- la classe 3 regroupe les marques les plus performantes mais perçues comme présentant un risque élevé ;
- la classe 4 regroupe les marques perçues comme relativement moins performantes mais présentant un faible risque.

**Classe 1 :  
les partenaires  
essentiellement  
commerciaux**

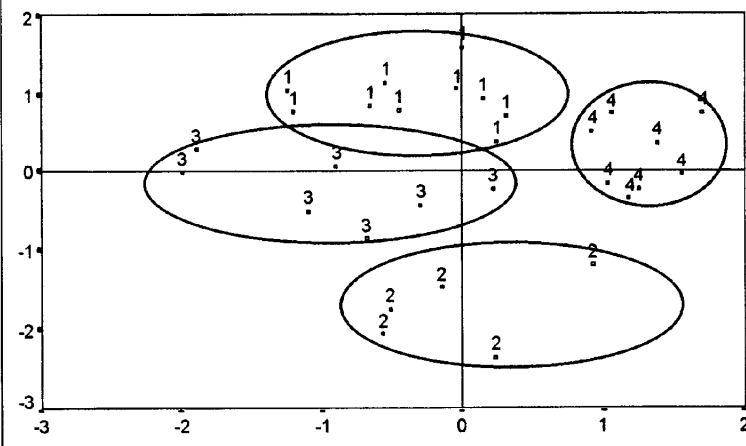
La classe 1 regroupe 10 marques : Woolmark, Somfy, Gore-Tex, Technal, Acova, Michelin, Grohe, Villeroy et Boch, Tactel, Rhovyl. Ces marques, comme celles de la classe 3, sont perçues comme présentant un risque de trop grande influence sur les prescripteurs et un risque de prix excessif. Par rapport à celles des classes 2 et 3, les marques de la classe 1 présentent un risque de dépendance du fournisseur significativement moindre. Elles sont moins perçues comme des facilitateurs de performance de production, d'innovation et de prise de décision. En revanche, les marques de la classe 1 sont très nettement perçues comme des facilitateurs de performance commerciale, obtenant les meilleures moyennes sur cette variable.

À l'aide d'une classification hiérarchique ascendante et de tests pertinents, il est possible de constituer des groupes de marques au profil similaire. Quatre classes apparaissent nettement (Graphique 4) :

- la classe 1 regroupe les marques performantes perçues comme des partenaires essentiellement sur le plan commercial ;
- la classe 2 regroupe les marques performantes perçues comme des partenaires essentiellement sur le plan technique ;

Cette classe peut ainsi être caractérisée essen-

**Graphique 4**  
Visualisation des classes sur le graphique de l'ACP



**Les niveaux de partenariat**

- Classe 1 : les partenaires essentiellement commerciaux mais à risque assez élevé*
- Classe 2 : les partenaires essentiellement techniques et à risque peu élevé*
- Classe 3 : les partenaires performants mais à risque élevé*
- Classe 4 : les partenaires moins performants mais à faible risque*



tiellement par des marques perçues comme "*partenaires commerciaux de leurs clients*". Elle se retrouve logiquement dans la partie supérieure de la carte perceptuelle.

### **Classe 2 : les partenaires essentiellement techniques**

La classe 2 présente une certaine symétrie avec la classe 1 par rapport à l'axe horizontal. Elle comprend les marques : Bosch, Iover, Lafarge, Bertrand-Faure. Elle se rapproche essentiellement de la classe 3. En effet, comme les marques de cette dernière, celles de la classe 2 sont perçues comme particulièrement performantes en termes d'aide à l'innovation, à la production et à la prise de décision, se distinguant ainsi des marques de la classe 1. Les meilleures notes sont obtenues sur les deux premières variables. En terme de performance commerciale, les marques de la classe 2 sont perçues comme ayant une performance plutôt faible par rapport à celles des classes 1 et 3. Si les marques de la classe 2 sont par ailleurs perçues comme présentant un risque relativement élevé en terme de dépendance du fournisseur (comme pour celles de la classe 3), elles présentent, par rapport aux classes 1 et 3, un faible risque perçu en termes d'influence sur les prescripteurs, de prix excessif et d'attitude arrogante.

Au total, la classe 2 semble regrouper des marques essentiellement caractérisées par un fort "*partenariat technique*" et un faible risque d'influence commerciale.

### **Classe 3 : les partenaires performants mais à risque élevé**

La classe 3 regroupe sept marques : Lycra, Tetra Pak, Mead-Emballages, Legrand, Siemens, Valéo, Saint-Gobain Emballage. Cette classe regroupe des marques caractérisées par les "*meilleures*" moyennes sur chacune des huit variables. En effet, comme les marques de la classe 2, elles sont perçues comme performantes en termes d'innovation, de production et d'aide à la prise de décision. De plus, comme les

marques de la classe 1, elles sont considérées comme des facilitateurs de performance commerciale. Les marques de la classe 3 peuvent être considérées comme des "*championnes*" de la performance pour les attentes positives. En revanche, elles se caractérisent également par les niveaux les plus élevés de risque, du risque de dépendance technique au risque de trop grande influence sur les prescripteurs en passant par le risque de prix excessif ou le risque d'attitude arrogante. La classe 3 se distingue des classes précédentes dans la mesure où elle cumule des scores élevés, à la fois sur les performances attendues et sur les risques perçus.

### **Classe 4 : les partenaires moins performants mais à faible risque**

La classe 4 regroupe neuf marques : Sommer Allibert, Ato, BSN, Combibloc, PLM, Dorlastan, Elopak, Tergal, DMC. Elles se caractérisent par les performances les moins bonnes concernant les attentes positives mais aussi par des niveaux de risque peu élevés. Cette classe se distingue nettement des trois précédentes en obtenant des scores significativement différents en termes de performance à l'innovation, à la prise de décision et de risque perçu de dépendance.

## **CONCLUSION**

Les résultats obtenus permettent de préciser l'influence de la marque fournisseur en milieu industriel par rapport à deux membres essentiels du centre d'achat : le responsable achat et le responsable marketing. Ces interlocuteurs industriels expriment des attentes mais également des craintes à l'égard des marques fournisseurs. Il a été montré qu'aux différentes attentes positives sont associés des risques perçus différents. Ainsi, le risque de dépendance envers la marque fournisseur est particulièrement corrélé avec les performances d'ordre technique. Les risques de trop grande influence sur les prescripteurs, de prix trop élevés ou d'attitude arrogante sont davantage liés aux performances d'ordre commercial. Ces résultats ont permis de préciser la nature des performances perçues par les clients professionnels. Quatre types de marques ressortent :

- les marques fournisseurs perçues comme très performantes et à niveau élevé de risque ;
- les marques fournisseurs perçues comme relativement moins performantes et à faible niveau de risque ;
- les marques fournisseurs caractérisées par un partenariat essentiellement technique ;
- les marques fournisseurs caractérisées par un partenariat essentiellement commercial.

D'un point de vue managérial, ces résultats permettent de dégager que la marque industrielle est principalement perçue comme un facilitateur de performance :

- d'une part sur le plan technique, en amont, pour la conception, la définition de la qualité, le lancement de la production, la rationalisation de la production ;
- d'autre part sur le plan commercial, en aval, pour l'aide à la vente, à l'argumentation commerciale et à la mise en avant des produits.

Le fournisseur a ainsi tout intérêt à opter pour un positionnement fondé sur la facilitation sur laquelle sa marque est la mieux perçue, tout en cherchant à être bien évalué sur les autres composantes de la performance. L'étude a mis en évidence que, parmi les principales attentes des clients industriels, les attentes d'un partenariat technique sont prépondérantes par rapport aux attentes d'ordre commercial. Le partenariat technique regroupe plusieurs volets depuis le partenariat d'aide à l'innovation jusqu'à l'accompagnement de la politique de qualité poursuivie et l'aide à la maîtrise des coûts de revient. L'importance accordée par les clients au partenariat technique est telle qu'il s'avère indispensable pour les fournisseurs d'être bien perçus dans ce domaine. Les autres performances, d'ordre commercial, peuvent certes constituer un avantage concurrentiel mais ne sauraient compenser une mauvaise performance d'ordre technique.

Cette recherche a mis en évidence une forte corrélation entre le niveau de performance perçue sur le plan technique et le niveau de perception du risque de dépendance. Une bonne performance sur

le plan technique doit ainsi être accompagnée d'efforts tendant à gommer ce risque perçue de dépendance. Par exemple, la formation proposée - même de manière payante - correspond particulièrement à ce souci de rendre le client moins dépendant : cette formation permet au client industriel de s'approprier le savoir-faire technique. Ceci laisse penser au client qu'il pourra s'approvisionner facilement auprès d'un autre fournisseur en cas de mésentente, de rupture de contrat ou de prix trop élevés... De tels plans de formation peuvent d'abord être perçus comme la base d'une dépendance encore plus forte du client envers le fournisseur. Mais, permettant en réalité l'acquisition de connaissances techniques et une meilleure maîtrise de savoir-faire, ils sont ensuite perçus comme le moyen d'accroître l'autonomie de l'entreprise cliente.

Une forte corrélation a pu être également établie entre la performance perçue sur le plan commercial et les niveaux de risque perçus de trop grande influence sur les prescripteurs et de prix excessif. C'est en particulier le cas pour les marques fournisseurs ayant adopté une stratégie de visibilité par le consommateur final (Malaval, 1998). Cette stratégie conduit à afficher la marque fournisseur sur le produit du client qui l'incorpore à l'instar de Lycra, Gore-Tex, Intel ou Tetra Pak... Pour plus d'efficacité, des actions de communication de la marque fournisseur sont menées auprès du grand public. Cette stratégie vise en effet à susciter et renforcer la demande finale afin qu'elle se reporte sur la demande intermédiaire. Au fur et à mesure que la marque fournisseur accroît sa performance perçue sur la facilitation commerciale, elle devra donc développer des efforts pour en atténuer les effets négatifs. Pour réduire cette perception d'influence, il s'agira, pour la marque fournisseur, de donner un contenu le plus concret possible aux informations transmises. Qu'il s'agisse du service recherche et développement, du service marketing ou du service qualité, trois grands domaines se prêtent à cette démarche : l'innovation technique, la conformité aux normes réglementaires et le *design*. Dans un second temps, une démarche analogue doit être menée auprès des prescripteurs externes comme les journalistes de la presse professionnelle, les cabinets d'ingénierie, les architectes...

- le degré d'influence perçue sera atténué si la marque fournisseur propose un transfert d'innovation technologique à un rythme régulier.

