

# Segmenter, choisir les cibles et se positionner sur le marché durable



**Cours:** Marketing Durable  
**Professeur:** Prof. Dr. Olivier Furrer

**Auteurs:** Gaudenzi Mauro, Leu Frédéric, Mozou Eba  
Cordelia, Nguyen Hoang-Anh, Morina Fatmir

**Date:** Mai 2014

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DOMAINES D'ACTIVITES, HISTOIRE ET EXPANSION INTERNATIONALE D'HOLCIM .....</b>	<b>5</b>
<b>3. L'EMERGENCE D'UN MARCHÉ VERT .....</b>	<b>6</b>
<b>4. SEGMENTER LE MARCHÉ VERT.....</b>	<b>8</b>
<b>5. POSITIONNEMENT VERT.....</b>	<b>9</b>
<b>6. POSITIONNEMENT VERT SUR LES MARCHES B2B.....</b>	<b>13</b>
<b>7. CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>
<b>8. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>16</b>

## Liste des abréviations

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CE	Conformité européenne
CO <sub>2</sub>	Dioxyde de carbone
NO <sub>x</sub>	Oxyde d'azote

## Table des figures

<b>Figure 1</b> : Les 3 piliers de la durabilité d'Holcim .....	7
---	---

## 1. Introduction

Les préoccupations environnementales inhérentes au réchauffement climatique touchent tous les secteurs d'activités des entreprises et l'ensemble de nos sociétés contemporaines. La prise de conscience de la diminution constante des ressources naturelles et de la dépréciation de notre environnement naturel dû principalement à l'activité humaine a conduit à une remise en question de l'ensemble des comportements de la société. Durant la dernière décennie, nous avons assisté à une évolution des styles de vie et de la sensibilité des consommateurs vis-à-vis de l'environnement. En réponse à ces nouveaux enjeux écologiques et à ces nouvelles attentes de la société, les entreprises ont dû modifier leurs pratiques et leurs processus organisationnels de sorte qu'ils soient plus « durables » en mettant en place une stratégie de *marketing durable*. Dans le cadre d'un marketing durable, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des activités et des opérations de l'entreprise afin d'optimiser la chaîne de valeur et ainsi être en mesure de gagner un avantage concurrentiel. Il y a un véritable éveil environnemental qui implique que les entreprises se doivent de prendre leurs responsabilités et orienter leurs comportements et leurs actions marketing vers la durabilité.

Ce travail a pour finalité de démontrer que suite à l'émergence d'un marché vert, l'élaboration d'une stratégie de marketing durable diffère d'une stratégie de marketing traditionnel. En effet, la segmentation, le ciblage et le positionnement reposent non seulement sur des critères habituels mais également sur des critères additionnels inhérents à la durabilité. Le lien entre les aspects théoriques du marketing durable et le côté pratique se fera au travers d'une analyse de l'entreprise *Holcim Ltd.*, leader de l'industrie du ciment.

Pour mettre en exergue l'intérêt et les enjeux du marketing durable au travers de l'analyse de l'entreprise Holcim, notre travail suivra un cheminement en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous présenterons les domaines d'activités d'Holcim, l'histoire du cimentier et son expansion internationale. Puis, nous soulignerons que l'évolution des styles de vie des consommateurs et la modification des pratiques marketing et organisationnelles des entreprises ont conduit à l'émergence d'un marché vert. En outre, nous mettrons en évidence les efforts fournis par Holcim en matière de durabilité et de respect de l'environnement. Nous aborderons par la suite les aspects théoriques de la segmentation dans un contexte de marketing durable, sans faire de lien pratique avec l'entreprise Holcim. La segmentation d'Holcim est assez spécifique étant donné que les domaines d'activités stratégiques et les clients du cimentier, principalement des entreprises ou des communautés publiques, le sont également. Le chapitre suivant se focalisera sur le positionnement et permettra de mettre en exergue le positionnement choisi par Holcim, ses caractéristiques et les implications en résultant. Enfin, nous soulignerons l'enjeu d'un

positionnement vert sur les marchés Business-to-Business (B2B) et les implications pour l'entreprise.

## 2. Domaines d'activités, histoire et expansion internationale d'Holcim

L'entreprise *Holcim Ltd.* concentre son activité principalement sur la production et le commerce de ciment, mais aussi sur le béton et les granulats. Elle exploite des gravières, fabrique du ciment et produit du béton dans ses succursales. Chaque marché possède de multiples unités de production et de vente proche de la demande afin d'assurer un service de transport étant le moins coûteux possible (Holcim\_a2).

Ses clients bénéficient également de conseils et de solutions individuelles spécialement développées par les laboratoires de recherche et développement d'Holcim. Elle propose également des services d'expertise, d'analyse de dégâts et prodigue des conseils techniques (Holcim\_a2).

C'est au début du XXème siècle, plus précisément en 1912, que le cimentier *Aargauische Portlandcement-Fabrik Holderbank-Wildegg* vit le jour dans le petit village argovien d'Holderbank grâce à l'industriel et financier Ernst Schmidheiny. Très vite, l'entreprise enregistrait de bonnes performances financière et il était évident que le marché suisse n'offrait que des opportunités d'expansion limitées (Holcim\_a1). Ainsi, dès le début des années 1920, la compagnie allait connaître un développement européen important qui fut rapidement suivi par une expansion intercontinentale, notamment en Egypte, au Liban ou encore en Afrique du Sud (Dls-dhs-dss). Cet essor important obligea l'entreprise à regrouper ses intérêts sous le nouveau nom de *Holderbank Financière Glaris AG* en 1938. Ce premier changement de raison social n'était toutefois pas synonyme de la fin de la croissance de la compagnie glaronnaise, bien au contraire (Holcim\_a1).

Après la première vague d'élargissement des années 1920, l'après Seconde Guerre mondiale allait marquer l'arrivée de la firme sur le marché nord-américain et d'Amérique latine durant les années cinquante et soixante, ainsi que son l'entrée de celle-ci à la bourse de Zurich en 1958 (Awnsers). Enfin, dès les années septante, la compagnie helvétique poursuivit son expansion mondiale en investissant de nouveaux marchés émergents en Asie et en Océanie, de même qu'en Europe de l'Est grâce notamment à de nombreux partenariats et acquisitions (Holcim\_a1).

Bien sûr, une telle expansion portait également une certaine atteinte à l'environnement, notamment en termes d'émissions de gaz à effet de serre. Une atteinte parfois trop importante, si bien que l'agence américaine pour la tutelle environnementale sanctionnait l'entreprise à plusieurs reprises sur le sol américain en lui infligeant des amendes pécuniaires conséquentes (Wikipedia).

Ainsi, après avoir changé une seconde fois de raison sociale en 2001 en passant de *Holderbank Financière Glaris AG* à *Holcim Ltd.*, la société vient de fêter ses 100 ans d'existence en 2012 et

poursuit ses objectifs en termes d'innovation, de créativité et de développement durable. Elle emploie à l'heure actuelle quelques 80'000 salariés dans plus de 70 pays à travers le monde et elle est toujours aussi active en matière de recherche et de développement de nouveaux marchés (Holcim\_a1).

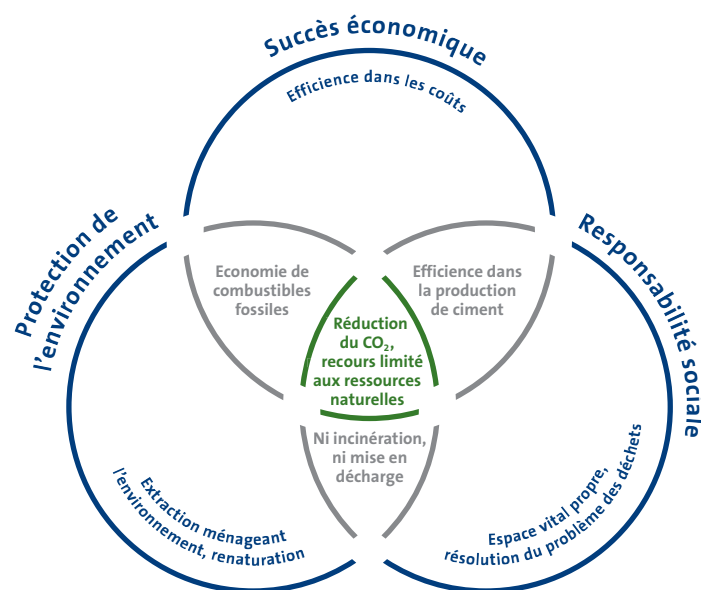
### **3. L'émergence d'un marché vert**

De nos jours, le réchauffement climatique est un problème d'ordre mondial faisant l'objet de préoccupations diverses au sein de nos sociétés contemporaines. Les hausses des températures seraient dues à l'augmentation des gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Dès lors, l'un des enjeux actuel majeur des entreprises est de contribuer à la réduction de ceux-ci, notamment en réduisant les émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) par une modification de l'ensemble de la chaîne de valeur, par des processus de production innovants et plus respectueux de l'environnement.

Les enjeux environnementaux auxquels les entreprises doivent faire face poussent ces dernières à modifier leurs pratiques de telle sorte qu'elles soient plus « durables ». La prise en compte de la durabilité doit permettre la pérennité de notre société, par le biais du maintien d'un environnement vivable et stable, d'un développement économique à l'échelle planétaire et d'une organisation sociale équitable (Grant, 2007). La durabilité constitue ainsi un objectif à long terme, touchant l'ensemble des activités de l'entreprise et permettant d'améliorer la qualité de vie des être humains. Cette meilleure qualité de vie peut être obtenue en se focalisant sur quatre axes ou objectifs : un progrès social qui réponde aux besoins de tous, une protection efficace de l'environnement, une utilisation prudente et une réduction de la consommation des ressources naturelles, le maintien de niveaux élevés et stables de croissance économique et d'emploi (Grant, 2007). L'idée sous-jacente est que les consommateurs et les entreprises changent leurs habitudes et adoptent des approches, comportements et pratiques écologiques, éthiques et responsables. Le concept de durabilité peut être vu comme un « *méga-trend* » ayant pris de plus en plus d'ampleur durant la dernière décennie. En effet, nous constatons un changement dans l'ensemble des comportements de la société. De nouveaux styles de vie se créent. Nous pouvons percevoir un vif intérêt croissant pour les questions environnementales au sein du public et les consommateurs se révèlent être de plus en plus soucieux de l'environnement. Il y a une réelle prise de conscience de l'existence du réchauffement climatique, de la diminution des ressources naturelles et de l'augmentation de la demande. De nos jours, les consommateurs effectuant des dépenses éthiques ou vertes sont nombreux. De ce fait, les dépenses « vertes » sont en progression constante, bien qu'elles ne représentent toutefois qu'une partie mineure des dépenses totales. Du côté des entreprises, elles aussi se mettent à ce trend et

prennent en compte plus que jamais le fait que les consommateurs soient de plus en plus sensibles à l'écologie, sans pour autant être des militantes extrémistes pour la protection de l'environnement. Nous pouvons ainsi percevoir qu'il y a une réelle émergence du marché durable ou « vert » (Martin & Schouten, 2012), caractérisé par la rencontre entre des consommateurs « pensant et agissant vert », désireux de modifier leurs comportements et styles de vie en vue de contribuer à la protection de l'environnement, et des entreprises proposant des biens et services durables adaptés aux nouvelles attentes. En effet, de plus en plus d'entreprises décident de profiter de ce nouveau trend qu'est la durabilité et saisissent l'opportunité que représente le marché vert d'un point de vue économique, social et environnemental (Fahd, 2013). Les entreprises prennent conscience que l'environnement en particulier peut constituer un nouvel argument de vente stratégique et devenir un marché porteur (Moroncini, 1998). En voyant le potentiel de marché que représente le marché vert, les firmes adaptent leurs pratiques marketing en conséquence et mettent ainsi sur pied une stratégie de marketing durable. Ce type de marketing consiste à positionner l'entreprise de manière très engagée pour l'environnement afin de bénéficier d'une bonne image aux yeux des différentes parties prenantes, dont les consommateurs, et d'atteindre une performance souhaitée.

L'entreprise Holcim, producteur de ciments, de granulats et de bétons, a développé une stratégie de marketing durable prenant en compte les facteurs environnementaux, sociaux et économiques. En agissant au niveau de ces trois dimensions fondamentales, Holcim prend ainsi ses responsabilités en matière de durabilité.



**Figure 1 : Les 3 piliers de la durabilité d'Holcim**

Source : Holcim, *Pour l'environnement*, 2010, p. 2

L'entreprise Holcim se considère comme un pionnier du développement durable au sein de son industrie. Celle-ci s'engage en faveur de la durabilité en vue d'offrir un cadre de vie accueillant aux générations futures (Holcim\_b4). Pour Holcim, les enjeux environnementaux font partie intégrante de sa stratégie et l'entreprise assume ses responsabilités envers l'environnement en contribuant à la réduction des émissions de CO2 grâce à une optimisation de ses méthodes de production. Le leader de l'industrie du ciment a vraiment pris conscience du potentiel du marché vert et a mis sur pied une stratégie de marketing durable prenant en compte les facteurs environnementaux, sociaux et économiques. En agissant au niveau de ces trois piliers de la durabilité, Holcim prend ainsi ses responsabilités en matière de durabilité, ce qui peut déboucher sur la création d'un avantage concurrentiel.

Plus concrètement, en réponse à ce nouveau méga-trend « vert » de la durabilité et à ces nouvelles exigences vis-à-vis de l'environnement, Holcim a développé de nouveaux matériaux de construction et ses ciments particulièrement innovants et de qualité permettent de diminuer l'utilisation des ressources naturelles et d'avoir un impact moins important sur l'environnement en réduisant les quantités de CO2 émises. Réduire les émissions de CO2 affectant l'environnement constitue un défi de taille pour un producteur de ciment. Holcim s'investit pleinement dans cette voie dans l'optique de réduire sa consommation énergétique et ses émissions de CO2. En outre, les méthodes de production modernes et les installations d'Holcim sont conformes au principe de durabilité, les aspects logistiques sont moins polluants et l'entreprise communique de manière claire et adaptée au sujet de sa stratégie de marketing durable.

#### **4. Segmenter le marché vert**

Suite à l'émergence du marché vert, les entreprises ont dû revoir leurs pratiques de marketing en les adaptant à ce méga-trend. Plus concrètement, les firmes se sont basées sur d'autres critères pour segmenter le marché durable qui est une étape préalable importante avant de cibler les segments opportuns pour pouvoir se positionner par la suite.

Dans le cadre d'un marketing durable, la segmentation permet aux entreprises d'identifier les groupes distincts de consommateurs avec des besoins homogènes étant les plus enclins à acheter un produit ou service durable (Martin & Schouten, 2012). Ce découpage du marché a pour but d'aiguiller les entreprises à adopter les stratégies adéquates de marketing.

La segmentation des marchés verts se révèle plus complexe que celle des marchés traditionnels qui sont basés par exemple sur des caractéristiques démographiques communes. Dans le cadre d'un marketing durable, les données démographiques seules ne sont pas des critères suffisamment fiables



sur lesquels s'appuyer pour identifier des segments cibles. Cependant, si celles-ci se retrouvent combinées avec d'autres critères, une analyse pertinente peut en ressortir. Les critères de segmentation du marché vert s'étendent sur des bases plus larges. Les méthodes de segmentation sont multiples, nous trouvons entre autres les critères psycho-graphiques tels que les valeurs, les attitudes, les styles de vie ou encore les préférences esthétiques (Martin & Schouten, 2012). Les critères psycho-graphiques sont très utiles pour identifier les différences d'environnement et les priorités sociales des consommateurs. La plupart des schémas de segmentation des marchés durables publiés sont basés sur ce type de critères.

La segmentation des marchés durables peut s'appuyer aussi sur la base des avantages recherchés. Il s'agit du fait d'acheter un produit ou un service exclusivement pour l'avantage qui ressorte du produit ou service proposé. Ces avantages sont classifiés en trois groupes de désirs des consommateurs. Il y a un intérêt utilitaire et fonctionnel, un intérêt symbolique et un intérêt hédonique, lié au plaisir. La segmentation par les avantages recherchés s'avère elle aussi utile et peut être combinée avec les critères démographiques et psycho-graphiques.

Les différentes techniques de segmentation fondées sur les comportements, les motivations et les styles de vie des consommateurs permettent de construire un positionnement en cohérence avec les valeurs et les attentes de la cible visée. Peu importe la méthode de segmentation utilisée, celle-ci est déterminante et indispensable afin de se positionner de manière cohérente sur le marché durable.

## **5. Positionnement vert**

Le positionnement d'une marque ou d'un produit nécessite l'usage d'un marketing communicationnel qui consiste à créer une identité distinctive de celle-ci ou de celui-ci dans l'esprit du consommateur (Martin & Schouten, 2012) afin de se différencier significativement de ses concurrents et de pouvoir bénéficier d'un éventuel avantage comparatif. Le positionnement d'un produit est donc un processus délibéré, proactif et itératif permettant de définir, mesurer, modifier et surveiller la perception du consommateur envers celui-ci. De cette façon, pour se positionner de manière efficace sur un marché vert grandissant, l'entreprise doit faire en sorte que les caractéristiques avantageuses de ses produits soient le plus en adéquation possible avec les attentes et les espérances des consommateurs en matière de durabilité. Ainsi, une manière de se positionner et de se diriger vers un objectif de durabilité serait de créer une ligne de produits visiblement verts et écologiques ou de mettre en place un processus de production plus durable (Martin & Schouten, 2012). Le positionnement d'Holcim est inhérent à sa mission d'entreprise, laquelle est la suivante :

« *Our mission is to be the world's most respected and attractive company in our industry - creating value for all our stakeholders* » (Holcim\_b5).

Dans le cas d'Holcim, le développement durable et l'innovation sont au cœur de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise cherche à fournir des solutions innovantes et créatives en matière de ciments, de granulats et de bétons appropriées aux demandes de chaque client. De plus, l'entreprise peut garantir une qualité et un niveau technologique élevé grâce à ses laboratoires accrédités et un savoir-faire important (Holcim\_a1). Par ailleurs, le cimentier ne s'adaptera pas uniquement aux demandes des consommateurs, il s'adaptera également aux normes environnementales en vigueur dans les pays où il exerce ses activités. C'est pourquoi, bien que ses produits soient fondamentalement les mêmes, ceux-ci peuvent tout de même être sensiblement différents d'une nation à l'autre notamment en raison des dissimilarités réglementaires et du niveau technologique de ceux-ci. Avant d'illustrer les efforts que fournit la compagnie en termes de développement durable durant le processus de production, nous allons brièvement comparer les gammes de produits éco-responsables d'Holcim France et d'Holcim Suisse afin de mettre en évidence le développement technologique et les avantages environnementaux contenus dans ces produits, ainsi que d'éclaircir le point des réglementations.

Concernant les produits finis, les filiales françaises développent une gamme de ciments composés éco-responsables appelée *Coolcim*. L'une des caractéristiques principales de ses ciments composés est que ceux-ci contiennent 30 % de clinker en moins et, de ce fait, produisent nettement moins de CO<sub>2</sub> durant le processus de combustion. De plus, l'entreprise ne se concentre pas uniquement sur le contenu mais également sur le contenant, à savoir les sacs *GascoGreen*® (Holcim\_b1). Effectivement, ceux-ci sont fabriqués à base de papier certifié PEFC, certification qui vise à favoriser la préservation des forêts et le maintien de l'équilibre écologique, et sont 100 % recyclables et biodégradables (PEFC).

En termes de réglementations, les produits français sont soumis aux normes européennes. Ces produits doivent dès lors porter le marquage obligatoire de « conformité européenne » (CE) qui vise à une harmonisation technique européenne. Ils sont également conformes aux normes volontaires NF garantissant les respects des exigences de qualité, de sécurité et de fiabilité (Marque).

De leur côté, les filiales suisses développent également de nouveaux ciments composés, tels que *Holcim Optimo 4*, *Holcim Robusto 4R-S* ou encore *Holcim Normo 4*, qui produisent jusqu'à 10% d'émissions de CO<sub>2</sub> en moins qu'un ciment au calcaire classique (Holcim\_b2). Si les caractéristiques techniques sont relativement similaires aux produits français, les normes auxquelles ils sont soumis sont cette fois-ci significativement différentes. En effet, la Suisse ne faisant pas partie de l'Europe, les produits d'Holcim Suisse seront en adéquation avec les normes helvétiques,

les standards internes d'Holcim, tel le label écologique Holcim ou encore des certifications facultatives et volontaires comme le standard Minergie®. Ce dernier, standard de construction facultatif, cherche à garantir une meilleure compétitivité et une diminution des impacts sur l'environnement par une utilisation raisonnable de l'énergie tout en recherchant à améliorer la qualité de vie (Minergie). Finalement, autant en France qu'en Suisse, toutes les filiales sont certifiées ISO 9001 et ISO 14001 qui garantissent un management de la qualité, ainsi qu'un management environnemental.

Maintenant que nous avons brièvement illustré quelles pouvaient être les différences en termes de normes nationales, revenons plus en détail sur les efforts fournis par Holcim en matière de développement durable. Nous l'avons dit, l'innovation est l'une des pierres angulaires de la stratégie d'Holcim. C'est pourquoi le cimentier met un point d'honneur à toujours être à la pointe de la technologie et à mettre au point de nouvelles gammes de produits moins gourmandes en énergie et plus responsable envers l'environnement, que ce soit pour le produit en soi, comme énoncé ci-dessus, ou lors de sa production. Ainsi, en se basant sur le marché helvétique, nous allons tenter de mettre en exergue les mesures concrètes et les progrès réalisés durant ces dernières années lors du processus de production.

Avec le réchauffement climatique, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et d'autres gaz à effet de serre semble être une nécessité absolue. C'est pourquoi, dès 1990, Holcim Suisse s'engagea à réduire de 50 % ses émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'en 2010, ainsi qu'à réduire également ses émissions d'oxyde d'azote (NO<sub>x</sub>), grâce notamment à l'utilisation de produit de substitution au clinker, composante de base du ciment, lors du processus de production. L'entreprise s'engagea aussi à utiliser d'autres ressources telles que l'eau et l'électricité de façon réfléchie et raisonnable (Holcim\_b3).

Tout d'abord, il est à noter que pour produire du ciment, il faut cuire du clinker à une température de 1450 degrés Celsius. Dès lors, il semble évident que la consommation énergétique et que la production de chaleur sont gigantesques et qu'il est indispensable de pouvoir tirer profit de la chaleur dégagée par le processus de combustion. Ainsi, afin d'éviter le gaspillage de cette énergie calorifique, les cimenteries d'Eclépens et de Siggenthal sont équipées pour pouvoir récupérer celle-ci dans le but de chauffer les habitations environnantes et leur procurer de l'eau chaude (Holcim\_b3).

Outre le problème énergétique, la compagnie est également très attentive à sa consommation d'eau. En effet, cette ressource naturelle vitale doit être utilisée de manière responsable. Dans ce domaine, les succursales suisses disposent toutes de leurs propres sources d'alimentation en eau, ce qui leur permet d'être quasiment indépendante et de couvrir presque la totalité de leur consommation d'eau.

Celle-ci est principalement utilisée pour refroidir les hauts-fourneaux lors de la combustion du clinker puis est redirigée vers le circuit sans que celle-ci ne soit chargée d'impuretés.

Aussi, comme nous l'avons dit, le cimentier s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre dégagées lors du processus de combustion du clinker, ce qui représente un défi écologique majeur pour l'entreprise. Pour atteindre ses objectifs en matière de CO<sub>2</sub>, celle-ci se base sur trois piliers fondamentaux dont le premier consiste à améliorer la performance énergétique de ses succursales. Le deuxième consiste à remplacer les combustibles fossiles par des combustibles de substitution comme par exemple des déchets industriels qui suffisent à couvrir plus d'un tiers de sa consommation d'énergie calorifique. Le troisième à réduire la quantité de clinker dans le ciment en le substituant par des matières premières de substitutions à hauteur de 20 % des besoins en matières premières. En matière de NO<sub>x</sub>, l'entreprise fait également des efforts durant le processus de combustion, notamment grâce au perfectionnement des techniques d'épuration des gaz à base d'injection d'urée ou d'ammoniaque. Entre 1998 et 2006, Holcim a diminué ses émissions de NO<sub>x</sub> de 20 % et s'est fixé des objectifs encore plus ambitieux (Holcim\_b3).

Nous avons énoncé les principaux efforts que fournis la firme durant le processus de combustion. Toutefois, ses efforts ne se font pas uniquement à ce moment-là mais durant tout le processus de production, que ce soit lors de l'extraction du minerai ou à la fin de l'exploitation des différents sites (Holcim\_b3).

Au moment de l'extraction déjà, l'entreprise tente de limiter ses émissions de CO<sub>2</sub> grâce à l'utilisation de véhicules plus économique en carburant et en transportant les matières premières ou les produits finis par rail. Bien sûr, Holcim doit également prendre en compte le fait que les sites d'extraction ne sont pas indéfiniment exploitables et de ce fait, prendre des mesures pour ne pas laisser les carrières à l'abandon. Ainsi, en partenariat avec le WWF et Pronatura, Holcim met en œuvre des plans de remise en culture des sites exploités afin d'offrir un habitat naturel à des espèces végétales et animales et dont certains sont même devenus des sites naturels protégés, comme par exemple l'ancienne carrière de Musital (Holcim\_b3).

Finalement, les efforts environnementaux d'Holcim sont mis en exergue au travers d'une communication pertinente inhérente à son positionnement. Holcim se positionne avec une promotion en faveur de la durabilité. L'entreprise dispose de vidéos, de spots publicitaires pour se promouvoir. L'entreprise communique couramment via son site web qui se révèle être un excellent moyen de communication pour transmettre son engagement, ainsi que diverses informations telles que les publications des normes, les différents audits (les émissions de CO<sub>2</sub> ou l'utilisation de l'énergie), etc. Il bénéficie également de partenariats stratégiques tels que le WWF et le Pro Natura.

Concernant son positionnement, Holcim agit avec une approche globale au niveau de ses activités pour pratiquer son marketing durable. Il est important de préciser qu'au sein de l'industrie du ciment, la concurrence se révèle être faible. En effet, des accords ont été établis par les quelques cimentiers mondiaux afin d'agir de façon efficace. Nous pouvons considérer que ces cimentiers forment une industrie globale, de ce fait grâce à leurs accords, ils établissent des stratégies afin d'obtenir un rendement maximal.

Nous pouvons constater que la firme focalise ses stratégies essentiellement sur ses produits innovants et sa communication pour se positionner sur le marché vert. Le marketing durable pratiqué par Holcim est caractérisé par une large transparence, ce qui contribue à augmenter la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des consommateurs. Nous verrons dans la section suivante que les entreprises actives sur les marchés Business-to-Business (B2B) et qui choisissent un positionnement vert axé sur les aspects de la durabilité doivent respecter plusieurs engagements et responsabilités.

## **6. Positionnement vert sur les marchés B2B**

Il est évident que le positionnement d'Holcim va également créer sur les marchés B2B de considérables conséquences et responsabilités que l'entreprise est obligée de prendre en compte pour défendre et maintenir sa bonne image. En d'autres termes, dans cette section, il est important de souligner l'importance pour l'entreprise de choisir des partenaires commerciaux partageant des objectifs communs. De plus, il est à noter qu'Holcim, extrayant elle-même la matière première doit se concentrer davantage sur les entreprises qu'elle fournit étant donné que le cimentier se trouve en début de chaîne. De façon générale, les entreprises qui choisissent un positionnement vert ont plusieurs engagements et responsabilités quand elles achètent des matières premières chez leurs fournisseurs. Dans le cas d'Holcim, il faut souligner que l'entreprise est en début de chaîne et n'a par conséquent pas d'importants fournisseurs de matières premières. Ensuite, toujours dans cette section, nous verrons également que les entreprises qui adoptent un positionnement vert telle qu'Holcim se créent aussi d'importantes opportunités quand elles vendent leurs produits "durables" à d'autres entreprises (Martin & Schouten, 2012).

Il est tout d'abord utile de distinguer et définir deux concepts très importants: les marchés Business-to-Business (B2B) et les marchés Business-to-Consumer (B2C). Les marchés B2B sont les marchés où les acheteurs, contrairement aux marchés B2C, sont des entreprises, des organisations ou des groupes industriels (Décaudin & Bouguerra, 2011). En fait, l'acronyme B2C se distingue de l'appellation B2B parce qu'il est employé pour citer les marchés de produits de grande consommation, c'est-à-dire les marchés où les acheteurs et les consommateurs finaux sont des

personnes ou des groupes de personnes non professionnels (Décaudin & Bouguerra, 2011). Évidemment ces deux types de marché ont des caractéristiques très différentes entre eux, par exemple pour ce qui concerne le mode de distribution, la segmentation, la structure même des marchés, etc. Toutes ces différentes caractéristiques influencent beaucoup la façon dont les entreprises communiquent (Décaudin & Bouguerra, 2011) et se positionnent sur les marchés B2B.

Concernant la question des achats d'Holcim, étant donné que l'entreprise n'a pas besoin de fournisseurs de matières premières en raison du simple fait qu'elle va utiliser ses propres ressources, elle a seulement besoin d'avoir quelques petits fournisseurs de matériel "complémentaire" comme par exemple des emballages, tels que les sacs *GascoGreen*®. Donc, même si ce point n'est pas très important pour Holcim, il est également très intéressant de l'étudier. En fait il est évident que l'entreprise doit défendre sa bonne image, même sur les marchés B2B. Pour cette raison Holcim est obligée de sélectionner ses petits fournisseurs et par conséquent les sensibiliser aux "bonnes" valeurs. Le but de cette sélection est d'entreprendre des relations commerciales uniquement avec des fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs qu'Holcim ou des valeurs allant dans le même sens. Ceci est un aspect très important pour ce qui concerne les marchés B2B, parce qu'il est évident que sans ce type de sélection Holcim risquerait de détériorer son image. En effet, certaines pratiques des fournisseurs pourraient être en contradiction avec les valeurs de l'entreprise et nuire à l'image d'Holcim. À ce propos il faut remarquer que dans le monde des affaires il y a beaucoup d'exemples qui permettent de montrer clairement les conséquences négatives des entreprises qui ne sélectionnent pas adéquatement leurs fournisseurs (Malaval & Décaudin, 2010).

Un autre point beaucoup plus important est la vente de produits Holcim sur les marchés B2B, parce que la plupart des ses produits sont destinés à d'autres entreprises. En effet, nous pouvons facilement noter que les clients principaux de l'entreprise sont des autres entreprises. Par contre, les clients finaux sont beaucoup plus "rares" et ne représentent qu'une petite partie du chiffre d'affaires. À ce propos il faut aussi remarquer que les entreprises en général sont plus sensibles au prix et à la qualité plutôt qu'à l'écologie. Pour cette raison, Holcim essaie de se différencier par son apport écologique en proposant des produits durables, respectueux de l'environnement et en même temps innovants, de haute qualité et à forte technologie. Contrairement aux entreprises, les clients individuels sont moins sensibles au prix car l'achat d'un sac de ciment est assez occasionnel, voir rare, comparé à un bureau d'architectes. Donc nous pouvons dire que c'est pour cette raison qu'Holcim cherche à sensibiliser les clients finaux sur les questions écologiques, sociales et économiques. En effet, il est évident qu'en sensibilisant les clients finaux sur ces questions, ils vont automatiquement privilégier les entreprises de construction qui utilisent des produits Holcim et ils

poussent en même temps aussi les autres entreprises à utiliser ces produits. Ces actions et ces choix en faveur de la durabilité peuvent ainsi procurer un important avantage concurrentiel à ces entreprises de construction et à Holcim, et par conséquent faire augmenter les ventes de produits et services de ces deux types d'acteurs (Malaval & Décaudin, 2010).

En résumé dans cette section, après avoir traité le positionnement vert, nous avons vu que les entreprises, y compris Holcim, ont plusieurs engagements et responsabilités quand elles achètent ou vendent des produits sur les marchés B2B (Martin & Schouten, 2012).

## **7. Conclusion**

La réduction des gaz à effet de serre, la protection de notre environnement et l'émergence du marché vert qui en résulte sont des éléments que les entreprises sont dorénavant contraintes de prendre en compte, spécialement lorsque l'on est un cimentier qui, par définition, a un impact direct sur notre environnement. Ainsi, dès les années 1990, Holcim prit ses responsabilités en termes de durabilité sociale, économique et environnementale afin de limiter l'impact global de ses activités. Au cours des différentes étapes de notre analyse, nous avons pu énoncer et illustrer les principaux efforts fournis par le cimentier helvétique et ce avec un succès relativement clair. Il est toutefois à noter, que notre analyse et nos chiffres se basent sur le marché helvétique et que ceux-ci sont à nuancer. Les succursales suisses étant à la pointe de la technologie en matière d'infrastructures de production, les réductions de dépenses énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre sont plus élevées que les objectifs fixés ou les normes légales autorisées. Ces résultats au-delà des normes servent en effet à compenser les émissions de gaz à effet de serre et consommation d'énergie plus importantes des pays qui ne jouissent pas encore des nouvelles technologies et dont les infrastructures doivent être renouvelées, comme par exemple dans certains pays d'Afrique du Nord. Ainsi, si les succursales de certaines nations vont au-delà de leurs objectifs en termes de durabilité, d'autres sont encore en-deçà et le résultat global de l'entreprise dans son ensemble se situe à hauteur des objectifs environnementaux fixés.

De plus, avec la récente fusion d'Holcim et du cimentier Lafarge, il est raisonnable de s'interroger de l'implication que cela peut avoir en termes de durabilité, que ce soit du point de vue écologique, économique ou sociale.

## 8. Bibliographie

### Livres

**Décaudin, J.-M. & Bouguerra, A.** (2011) : *La Communication marketing intégrée*, 4<sup>e</sup> édition, Economica, Paris.

**Fahd, R.** (2013) : *Marketing Durable*, Vuibert, Paris.

**Malaval, P. & Décaudin, J.-M.** (2010) : *Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b*, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education, Paris.

**Martin D. & Schouten J.** (2012): *Sustainable Marketing*, First Edition, Prentice-Hall, Boston.

**Moroncini, A.** (1998): *Stratégie environnementale des entreprises*, 1ère édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

### Sites internet

**Answers** (2014) : <http://www.answers.com/topic/holderbank-financi-e-glaris-ltd>, consulté le 16.03.2014.

**Hls-dhs-dss** (2008) : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F41872.php>, consulté le 17.03.2014.

**Holcim\_a1** (2014) : <http://www.holcim.com/about-us/company-profile/history.html>, consulté le 16.03.2014.

**Holcim\_a2** (2014) : <http://www.holcim.ch/fr/produits-et-services.html>, consulté le 17.03.2014.

**Holcim\_b1** (2014) : <http://www.holcim.fr/produits-et-services/ciments/cimcool-les-solutions-eco-responsables.html>, consulté le 21.03.2014.

**Holcim\_b2** (2014) : <http://www.holcim.ch/fr/produits-et-services/ciments/ciments.html>, consulté le 21.03.2014.

**Holcim\_b3** (2014) : <http://www.holcim.ch/fr/developpement-durable/environnement/ciment.html>, consulté le 01.04.2014.

**Holcim\_b4** (2014) : <http://www.holcim.ch/fr/developpement-durable.html>, consulté le 04.05.2014.

**Holcim\_b5** (2014) : <http://www.holcim.com/about-us/vision-and-mission/mission-statement.html>, consulté le 22.03.2014.

**Marque** (2014) : [http://www.marque-nf.com/pages.asp?ref=faq\\_ce](http://www.marque-nf.com/pages.asp?ref=faq_ce), consulté le 28.03.2104.

**Minergie** (2014) : [http://www.minergie.ch/minergie\\_fr.html](http://www.minergie.ch/minergie_fr.html), consulté le 25.03.2014.



**PEFC (2014)** : <http://fr.pefc.ch/pefc-initiative/pefc-hintergrund-und-ziele.html>, consulté le 19.03.2014.

**Wikipedia (2014)** : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Holcim>, consulté le 20.03.2014.