

## **Avant-Propos**

Douze ans se sont écoulés depuis la parution de la première version de cet ouvrage précédemment intitulé en France « Stratégie et Gestion de la Marque Industrielle, Produits et Services Industriels ». Malgré son caractère pionnier, le livre a trouvé un écho favorable sur le marché français avec l'obtention du Prix de l'Académie des Sciences Commerciales en 1999 et le Prix de la Marque délivré par l'organisation Prodimarques également en 1999. Publié ensuite aux États-Unis en 2001, il a suscité de nombreuses réflexions et articles de recherche sur le plan académique. Mais la plupart des nombreux ouvrages parus depuis sur la marque demeurent focalisés sur la gestion de la marque grand public (BtoC).

L'enseignement de la gestion de la marque dans les universités comme dans les écoles de commerce reste principalement basé sur le BtoC en raison de l'attractivité naturelle des produits et services de grande consommation auprès des étudiants.

Cette nouvelle édition vise trois objectifs majeurs :

### **Profiter de la tendance favorable au BtoB**

Or, la marque BtoC est déjà arrivée dans sa phase de maturité / stagnation tandis que la marque BtoB reste nettement en phase de développement. Qu'il s'agisse du nombre de jobs créés chaque année ou de l'évolution des budgets publicitaires, la comparaison est sans appel. L'engouement pour la marque BtoB s'explique en partie par le retard des politiques de marque européennes et françaises en particulier par rapport à leurs homologues nord-américaines : retard en termes de supports publi-promotionnels mais aussi de capitalisation boursière.

### **Déployer une stratégie de visibilité pour sortir du statut de sous-traitant**

L'un des objectifs principaux de cet ouvrage est donc d'aider les entreprises ainsi que les écoles et les universités à devenir conscientes de cet état de fait afin d'aider les managers à mieux valoriser leurs marques. Nombre d'entreprises occupent une position de sous-traitant, dont l'activité reste rythmée par le gain ou la perte de marchés attribués par appels d'offres. Sans une stratégie de marque, l'entreprise candidate reste invisible dans la chaîne de valeur. Cantonné à un second rôle, ce fournisseur sous-traitant ne peut s'appuyer sur aucun levier final pour améliorer son rapport de forces avec les puissants donneurs d'ordre. L'équipement automobile, mais également le bâtiment, l'aéronautique ou les services professionnels se retrouvent dans ce contexte qui se traduit par une fragilité certaine. Il s'agit de gagner la bataille de la visibilité pour sortir de l'anonymat d'un partenariat simplement technique. Il s'agit dès lors pour les entreprises de créer de la valeur par une politique appropriée de branding professionnel.

### **Créer de la valeur en redorant le blason des marques professionnelles européennes**

La création de valeur a deux origines : la première provient directement des ventes de produits / services réalisées sous la marque déployée ; la deuxième provient de la nouvelle valeur du capital marque. Quels que soient le secteur d'activité et la zone géographique, la part des actifs immatériels (marques et brevets) ne cesse d'augmenter dans la valeur totale des entreprises, au détriment des actifs matériels. Il s'agit pour les marques des secteurs BtoB d'être en phase avec cette évolution structurelle.

Intégrant les dernières pratiques et les résultats des recherches les plus récentes, ce livre à visée opérationnelle définit de nouvelles voies stratégiques pour piloter la politique de marque en B to B en fonction du destinataire final. Pour la première fois, une approche synthétique et clairement orientée B to B offre des perspectives utiles et opérationnelles pour gérer la marque :

- **BtoB** : la cible visée est l'organisation cliente sans qu'il soit possible d'identifier spécifiquement des bénéficiaires individuels : il convient de hiérarchiser les cibles parmi les prescripteurs et les utilisateurs.
- **BtoBtoC** : la marque s'adresse aux clients consommateurs des produits finis fabriqués par l'organisation cliente. Cette approche est caractérisée par le rôle important de prescription du département marketing de l'entreprise cliente et peut se prêter à un co-branding vertical.
- **BtoBtoE** : la marque se destine in fine aux employés de la structure cliente, privée ou publique. Il s'agit de biens et de services qui sont vendus à l'organisation mais qui au final sont utilisés ou consommés par des employés. Cette approche se prête à une prescription par le département des ressources humaines.
- **BtoAtoU** : la marque cible non pas un consommateur mais un utilisateur (parfois appelé usager dans le cas des services publics). Les techniques de lobbying s'appliquent particulièrement dans ce contexte.

Les 10 chapitres permettent dans un premier temps de comprendre les spécificités du B to B (Chapitre 1) avec en particulier celles liées au processus de décision d'achat (Chapitre 2) et celles relatives au mode de communication (Chapitre 3). La marque B to B (Chapitre 4) peut s'adresser à des clients organisationnels seuls (Chapitre 5) ou s'intégrer dans l'offre du client professionnel à destination du consommateur final dans une logique BtoBtoC (Chapitre 6). Elle peut s'insérer dans des transactions plus complexes auprès des collectivités qui s'adressent à des utilisateurs-citoyens dans un mode BtoAtoU (Chapitre 7). Elle peut également s'inscrire dans une relation visant l'entreprise cliente ainsi que ses collaborateurs dans une approche BtoBtoE (Chapitre 8). Enfin, de nombreuses marques « mixtes » se retrouvent dans les deux environnements B to C et B to B (Chapitre 9). Développer une stratégie de marque efficace en B to B, revient au fond à en piloter la vie, du co-branding à la gestion des produits dérivés, en fonction des destinataires finals (Chapitre 10).

De nombreux exemples illustrant ces différentes approches BtoB figurent aux côtés de recommandations opérationnelles. Les entreprises telles que Atos, Sperian, BVA, JC Decaux, Dupont Protection, Tyvek, Airbus, Thales, Altran, Essilor-Varilux, Gore-Tex, PWC, Sodexo, Kimberly-Clark, Acova, Air Liquide, Tetra Pak, Serflex, Elis, Intel, Latécoère, Nomen, Technal, Tekelec, Veolia, Valeo, Vinci, Eiffage, Legrand, Lycra, 3M, Adobe, Adecco, Arkema permettent de s'appropriier les notions et techniques présentées.

S'adressant en premier lieu aux responsables stratégiques actuels (Direction Générale, Direction Marketing & Business Development, Brand Manager) et futurs (programmes executive MBA), cet ouvrage apporte des compléments concrets et utiles aux enseignants et étudiants des universités et des écoles de gestion et d'ingénieurs désireux de maîtriser la politique de marque dans le contexte B to B.

## Remerciements

Nous tenons à remercier l'École supérieure de commerce de Toulouse, et en particulier :

- Hervé Passeron, Jonathan Winterton, Hervé Gasiglia et Isabelle Assasi ;
- Jacques Digout et le Mastère Marketing Management & Communication et le groupe de recherche MIEC ;
- nos collègues du département Marketing ;
- Florence Lévy et l'équipe de la Médiathèque ;
- Jean-Luc Bouchot et le service informatique, ainsi que Thierry Nouyers.

Nous sommes également reconnaissants à :

- nos étudiants de l'Option business to business de Toulouse et de Barcelone ;
- nos étudiants du mastère Marketing Management & Communication de Toulouse, Paris et Casablanca, notamment Momar Diop, Guillaume Dangleterre, Camille Fechner et Elisa Coen ;
- les participants « senior » des différents programmes et Executive MBA dans lesquels nous intervenons, qui, depuis plusieurs années, ont indirectement contribué à cet ouvrage par leurs remarques et leurs suggestions.

Nous souhaitons enfin remercier Pascale Pernet, Béatrice Rego ainsi que toute l'équipe de Pearson Education France pour leur confiance renouvelée.

Nous dédions ce livre à nos parents et familles respectives pour leur soutien et leur patience.

Merci à Isabelle et à Guilhem, Bertrand, Robin et Marion.

Merci de tout cœur à Christine.