

Les spécificités du marketing B to B

1.1 Des contextes business to business variés

Loin de représenter un contexte homogène, le business to business recouvre en réalité des contextes très différents. Il est tout d'abord nécessaire de différencier les situations en fonction du type de client et de prestations délivrées, puis en fonction des différentes approches marketing, elles-mêmes définies en fonction du destinataire final.

1.1.1 Les trois types de marketing B to B

- Le **B to B de grande diffusion** s'adresse à une clientèle professionnelle mais en très grand nombre, à l'instar des TPE, professions libérales pour les fournitures de bureau et l'informatique, par exemple. Un autre exemple est fourni par les électriciens, artisans indépendants, PME spécialisées et services internes des grandes structures, qui constituent de fait un marché de masse pour les

fournisseurs des équipements électriques basse tension. Le grand nombre de clients potentiels permet alors d'utiliser de nombreux outils identiques à ceux du *B to C*, aussi bien pour les études de marché que pour les outils de communication et de vente.

- Le **B to B récurrent**, anciennement appelé « marketing industriel », est caractérisé par une relation continue entre le fournisseur et le client. Les produits/services proposés ne sont alors plus standard mais customisés, voire totalement dédiés à un compte clé. L'équipement automobile illustre ce contexte. Si Valeo fournit l'équipement électrique de la Peugeot 308, les échanges d'informations, de produits ainsi que de transactions financières sont quasiment continus sur une période de plusieurs années. Généralement caractérisé par un faible nombre d'acteurs (clients intégrateurs), ce contexte a permis de révéler les particularités de l'achat d'organisation avec l'importance des enjeux et des risques encourus ainsi que la complexité des influences concourant à la décision finale.
- Le **marketing de projet ou d'affaires** est caractérisé par une relation non continue entre le fournisseur et le client et souvent par des procédures d'achat longues et complexes par appel d'offres. Du

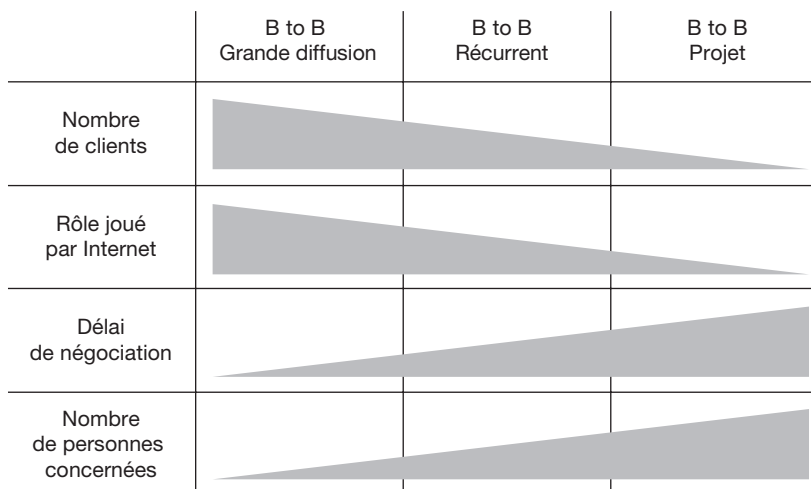


Figure 1.1 Les caractéristiques principales des trois grands types de marketing B to B

côté du fournisseur comme de l'acheteur, un plus grand nombre de personnes sont impliquées dans la préparation de l'affaire, dans la sélection de la solution puis dans le suivi du projet et l'après-vente.

1.1.2 Les quatre types d'approches marketing par destinataire final

Derrière l'appellation *business to business*, différentes approches peuvent être définies en fonction de leur cible finale :

- « **B to B classique** », dont la cible reste l'organisation cliente sans qu'il soit possible d'identifier spécifiquement des bénéficiaires individuels (*core BtoB*), qu'ils soient internes ou externes à cette organisation. Par exemple, le carburant, l'électricité, les fournitures consommées pendant le processus de production, les services financiers ou informatiques servent non pas un responsable ou un département en particulier mais bien l'organisation dans son ensemble.
- « **B to B to E** », qui se réfère à l'approche allant jusqu'aux employés de la structure cliente, privée ou publique. Il s'agit de biens et de services qui sont bien vendus à l'organisation mais qui, au final, sont utilisés ou consommés individuellement et professionnellement par des employés utilisateurs. Ce contexte s'illustre notamment par les EPI (équipements de protection individuelle : lunettes, gants, chaussures de protection, tenues de travail...), les véhicules de fonction et les services avec, notamment, la restauration d'entreprise ou les prestations de santé, de retraite et de formation.
- « **B to B to C** », qui cible les clients consommateurs des produits finis fabriqués par l'organisation cliente. Les ingrédients, de la farine biologique à la fibre d'élasthanne, mais aussi les emballages, les composants comme les microprocesseurs et les petits équipements de l'automobile ou du bâtiment relèvent de cette catégorie. Ces produits peuvent se prêter à un *co-branding* vertical réunissant la marque du

fournisseur et la marque de l'intégrateur¹. Contrairement au cas présenté dans la catégorie suivante, l'acheteur final achète lui-même le bien qu'il sera le seul avec son entourage à utiliser, qu'il s'agisse d'un produit alimentaire, d'un vêtement, d'un véhicule ou même d'un logement.

- «**B to B to U**», qui cible non pas un consommateur mais un utilisateur (parfois appelé usager dans le cas des services publics). Contrairement à la situation «**B to B to C**», l'utilisateur est dans une certaine mesure «passif» puisqu'il ne peut intervenir directement dans le processus de choix du bien mis à sa disposition. Dans la plupart des pays, l'organisation directement cliente dans ce type de transaction «**B to B to U**» est en général une collectivité locale ou un gouvernement qui relève du Code des marchés publics et qu'il est convenu d'appeler alors administration, d'où l'utilisation de l'acronyme **B to A** (ou parfois **B to G** pour *Government*). Puis le bien ainsi acquis est utilisé par l'utilisateur final (U). Il peut s'agir d'équipements lourds de transports en commun (tramways, bus, métros, trains à grande vitesse, hélicoptères et avions) mais également d'équipements correspondant aux services publics de santé (hôpitaux publics), d'éducation (écoles, lycées, universités), de loisirs, sportifs (stades, gymnases, piscines, palais des sports) et culturels (salles de spectacles, salles de congrès, musées...). Dans ce contexte **B to A to U**, l'utilisateur final n'achète pas un bien de façon individuelle, mais il le «loue» de façon provisoire en payant un ticket d'accès, un droit d'usage ou un impôt.

1.2 Le retard du marketing dans le contexte B to B

Le fait que le «marketing officiel» se soit développé essentiellement dans le secteur de la grande consommation explique le double retard du marketing B to B aussi bien dans les entreprises que dans la recherche et dans l'enseignement.

1. Bengtsson, A. et Servais, P., «Co-branding on industrial markets», *Industrial Marketing Management*, vol. n° 34, n° 7, p. 706-713, 2005.

1.2.1 Dans les entreprises

En terme de structure, les services marketing sont souvent, lorsqu'ils existent, caractérisés par un faible effectif. En effet, les différentes fonctions se trouvent souvent réparties dans les principaux départements. C'est ainsi que :

- Les études se trouvent souvent intégrées dans la recherche-développement (R&D) ou recherche-technologie (R&T).
- La communication reste souvent rattachée directement à la direction générale.
- Les ingénieurs d'affaires ou ingénieurs commerciaux appartiennent directement aux différentes *business units*.

Contrairement aux entreprises du secteur de la grande consommation (B to C), il est donc assez rare qu'un département marketing/vente représente un ensemble visible et par conséquent très important au sein du comité de direction. De même, dans la culture de l'entreprise, il est important de noter que la majorité des effectifs provient des fonctions techniques, de conception ou de production, ce qui se traduit par des profils davantage scientifiques que « management » ou « business ». La place primordiale de la recherche et développement a longtemps expliqué la quasi-absence de la fonction « marketing stratégique ». À l'instar du domaine spatial mais aussi médical, la R&D produit des innovations dont il s'agit ensuite de trouver les applications commerciales (approche *push*).

Ce décalage dans le temps peut aujourd'hui se transformer en avantage pour faciliter l'application du marketing dans les différents contextes B to B. En effet, il est possible de profiter des meilleures pratiques observées en B to C mais également d'éviter les abus qui ont pu être observés :

- **En terme d'organisation.** Quel que soit le contexte économique, les entreprises B to B n'ont pas besoin d'alléger des équipes de marketing fonctionnel comme ce peut être le cas en B to C. Elles sont plus rapidement capables d'organiser leurs services marketing en équipes de projet car déjà dédiés par compte clé, par affaire ou par secteur d'activité.

- **En terme de communication.** Il y a une prise de conscience de l'importance de la communication, ce qui se traduit par un plus fort investissement, un rattrapage en dépenses publipromotionnelles. Pour plus des trois quarts des entreprises B to B, le pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la communication ne dépasse pas 1,5 % face à une fourchette moyenne de 3 à 4 % pour la grande consommation (B to C) et de 8 à 25 % pour le secteur du luxe ! Actuellement, les entreprises du secteur B to C cherchent à rationaliser les dépenses publipromotionnelles, notamment en diminuant le nombre de marques commercialisées (Unilever, Henkel...). Cette diminution des budgets de communication se situe autour de 5 % par an en moyenne sur les cinq dernières années, en particulier grâce aux transferts du média télévision vers Internet et l'événementiel. En revanche, l'ensemble des entreprises du contexte B to B voit ses dépenses augmenter régulièrement avec des différences importantes selon les différents secteurs et le profil du client final.
- **Sur le marché de l'emploi.** L'observation du marché de l'emploi est également sans appel. Face à l'érosion du nombre de nouveaux jobs « marketing-commerce » rencontrée en B to C, les marchés B to B se caractérisent par un rythme régulier de création de postes marketing afin d'internaliser les prestations acquises jusque-là auprès des fournisseurs et de développer une culture *customer-oriented* homogène au sein des effectifs techniques. Aux États-Unis, plus de la moitié des diplômés des *Business Schools* travaillent dans le B to B alors que 2 % d'entre eux seulement ont suivi des cours de marketing industriel pendant leur scolarité².

Si le concept de cycle de vie s'applique communément à la gestion des portefeuilles de produits et de services, il peut également être proposé pour situer les différents niveaux de maturité du marketing dans les principaux secteurs.

2. Hlavacek, J. D., « Business Schools need more industrial marketing », *Marketing News*, vol. n° 13, 1980. Hutt, M. D. et Speh, Th. W., « Business marketing education: A distinctive role in the undergraduate curriculum », *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12, 1-2, p. 103-126, 1997.

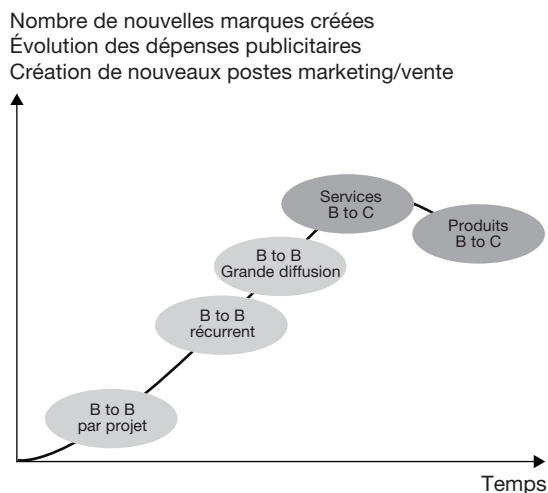


Figure 1.2 Le cycle de vie du marketing par grands secteurs d'application

1.2.2 Dans l'enseignement et la recherche

Deux critères permettent de constater objectivement le retard de la recherche en marketing dans le contexte interorganisationnel. Il s'agit :

- de la place des revues de recherche spécialisées dans ce champ ;
- de la part représentée par les articles spécialisés en B to B dans les revues de recherche plus générales.

En 2010, il n'y a toujours pas en France de revue de recherche spécialisée en marketing industriel ou business to business. Ceci est évidemment un frein à la diffusion des travaux réalisés dans ce domaine. Face à cette situation, le marketing B to B a connu un véritable essor dans la recherche anglo-saxonne. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, on dénombre trois principales revues académiques, dont la plus ancienne, *Industrial Marketing Management*, a été lancée en 1971 (contre 1936 pour *Journal of Marketing* et 1964 pour *Journal of Marketing Research*), tandis que *Journal of Business and Industrial Marketing* date seulement de 1986, *Journal of Business-to-Business Marketing* étant apparue encore plus récemment, en 1994.

Pour la France, il est intéressant d'analyser le contenu des deux principales revues, *Recherche et applications en marketing* et *Décisions marketing*. Sur les 420 articles publiés par *RAM*³ depuis 1986 et les 440 publiés par *DM* depuis 1995, 23 seulement concernent une thématique relevant du marketing B to B. De même, sur les vingt dernières années, 31 articles seulement ont été publiés dans la *Revue française du marketing* autour des principaux thèmes du B to B sur un total de 880, ce qui représente au total moins de 5 % de l'ensemble.

La faible présence des thèmes business to business dans la recherche académique, en France particulièrement, s'explique par quatre raisons principales :

- C'est dans le secteur des produits de grande consommation que le marketing a commencé à s'appliquer avec l'apparition du mix et les « 4 P », puis les principales notions de segmentation et de positionnement.
- Les années 1960-1970 ont vu le développement des recherches sur le comportement d'achat du consommateur, sur les techniques et modes de communication, puis sur les études de marché, qualitatives et quantitatives. Il y avait alors suffisamment de voies de recherche pour alimenter les différents laboratoires sans recourir au marketing appliqué au contexte interorganisationnel.
- Le fait que chacun, étudiant, chercheur ou professeur, puisse plus facilement s'identifier au consommateur et donc aux approches marketing traditionnelles précédemment développées. Un des inconvénients du mot « industriel », longtemps utilisé dans le sens de B to B, a été de transmettre une image ingrate de cette matière. À cet intitulé, les évocations les plus classiques sont la mécanique générale, le monde « réduit » des usines et non pas celui des entreprises, qui présentent des situations aussi variées que les achats de services classiques, de missions de conseil mais aussi de produits de haute technologie. L'envie plus ou moins consciente de ne pas travailler dans le monde *a priori* ingrat de l'industrie a sans

3. Soulez, S. et Guillot-Soulez, Ch., « Vingt ans de recherche et applications en marketing », *Recherche et applications en marketing*, vol. n° 21, n° 4, p. 5-24, 2006.

doute renforcé la crainte des étudiants en sciences de gestion de ne pas être à la hauteur dans un environnement scientifique et technique.

- Enfin, le marketing industriel est souvent mis en œuvre par des managers diplômés d'une école d'ingénieurs qui suivent ensuite des programmes de formation continue délivrés par les écoles de commerce, les IAE ou par des organisations privées comme la CEGOS. Le marketing industriel a été et reste davantage enseigné dans les programmes de formation continue que dans les formations initiales, ce qui explique le faible nombre de thésards et donc de chercheurs. Le marketing industriel ou B to B est ainsi resté le parent pauvre de l'enseignement du marketing et de la recherche.

Ce champ de recherche est d'autant plus intéressant que l'ensemble du B to B est largement majoritaire dans l'activité économique des pays développés. Si l'on prend en compte la globalité des biens d'équipement, lourds et légers, les biens dits «intermédiaires», les ingrédients et composants incorporés dans les produits de grande consommation, ainsi que toutes les prestations de services délivrées aux entreprises et administrations, leur poids peut être estimé à plus de la moitié du PIB selon les plus récentes études INSEE. De même, aux États-Unis, l'ensemble des activités B to B représente plus de la moitié du PNB⁴.

Le décalage observé entre la recherche et la réalité du monde des affaires se traduit par de formidables opportunités de réflexion, d'analyse et de pédagogie en formation initiale et formation continue. Enfin, le retard enregistré dans les entreprises se traduit par un avenir prometteur pour la gestion de la marque afin d'améliorer la création de valeur dans le contexte B to B.

4. Webster Jr, F.E. et Keller, K.L., «A roadmap for branding in industrial markets», *Journal of Brand Management*, vol. n° 11, p. 388-402, 2004.

1.3 Filière et demande dérivée

Les notions de filière et de demande dérivée représentent les principales spécificités du B to B et expliquent les approches marketing associées aux différentes cibles (B to B, B to B to C, B to B to E, B to B to U). Les implications pour l'achat professionnel et la communication seront traitées dans les chapitres 2 et 3.

1.3.1 La notion de filière

La demande des entreprises placées en aval d'une « filière » détermine le niveau d'activité de celles situées en amont. Ce chaînage industriel correspond à la notion de « demande dérivée ». Le succès du produit fourni est étroitement lié à celui du produit que réalisera le client. Un composant électronique ou une fibre textile, par exemple, n'ont de sens que par rapport au système d'antiblocage des roues d'un véhicule ou au type de sous-vêtements qui seront produits à partir d'eux. Ainsi, la demande du produit ou du service industriel dépend de la demande du produit suivant dans lequel le premier va être :

- incorporé (ingrédients, matières premières...);
- assemblé (composants, pièces détachées...).

Ou pour la production duquel il doit être :

- consommé (lubrifiants, produits énergétiques...);
- utilisé (bureautique, machines-outils, véhicules de transport...).

Le terme de filière provient de la présentation verticale souvent utilisée pour symboliser l'ensemble de la chaîne de production, du matériau de base au produit fini (voir figure 1.3).

Cette vision verticale présente certes des vertus pédagogiques, mais elle doit cependant être largement nuancée car, au-delà de ce chaînage, chaque acteur imbriqué est simultanément en présence de plusieurs interactions avec de nombreux partenaires situés en amont, en aval, mais aussi horizontalement, au même échelon industriel. En effet, au sein de la filière chaque acteur se trouve lié, par exemple pour des

fournitures périphériques, à d'autres fournisseurs situés hors de celle-ci : on parle alors de demande conjointe. Il résulte de ce contexte que la notion de filière voisine très souvent avec celle de réseau en business to business⁵. Des solidarités se forment au sein des filières (dont la teneur demeure très variable toutefois selon la culture et le poids des acteurs impliqués), et de véritables systèmes d'influence peuvent entourer le déroulement de procédures d'achat, en particulier dans le mode projet.

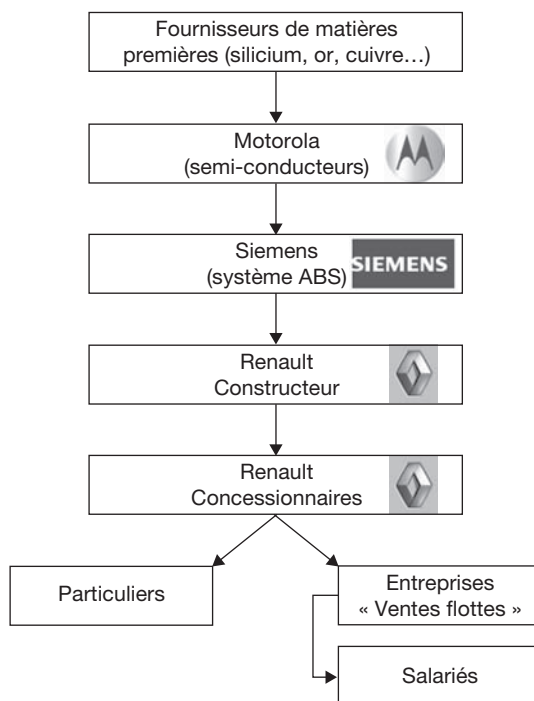


Figure 1.3 Un exemple de filière

5. Leek, S., Naudé, P. et Turnbull, P. W., « Interactions, relationships and networks in a changing world », *Industrial Marketing Management*, n° 32, n° 2, p. 87-90, 2003; Håkansson, H. et Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge and Keegan, 1995.

Ce chaînage fournisseur/client entraîne deux principales conséquences : la dépendance à l'égard des activités situées en aval de la filière et la possibilité d'action à plusieurs niveaux.

1.3.2 La dépendance à l'égard de la demande dérivée

Cette caractéristique du secteur B to B est défavorable et souvent perçue comme injuste. L'idée s'énonce simplement : tout fabricant, au sein d'une filière, dépend de son client, qui lui-même dépend de son client. Ainsi, toute baisse d'activité au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés.

Dans l'automobile, par exemple, une baisse du kilométrage parcouru par les Européens, conjuguée avec une diminution des achats de véhicules neufs, se traduit par une diminution d'activité pour tous les fournisseurs de la filière. Ainsi, le producteur de pneumatiques Michelin, malgré son avance en recherche et développement et sa domination sur les plans marketing et commercial, subit le contrecoup à travers une diminution des ventes de pneus en « première monte » pour les véhicules neufs (OEM, *Original Equipment Manufacturer*) et en renouvellement sur les véhicules déjà en circulation.

Ce problème de dépendance est plus grave pour les fournisseurs spécialisés de taille moyenne, qui ne travaillent en général que pour un petit nombre de donneurs d'ordres. Un portefeuille de clientèle très réduit peut être un signe de fort partenariat, d'engagement très profond, de la conception de produits nouveaux aux services connexes à la fourniture des équipements. Mais, en même temps, le statut de sous-traitant implique une très forte dépendance à l'égard des donneurs d'ordres. En effet, en situation de crise, ceux-ci ont tendance à réintégrer ces opérations sous-traitées afin d'éviter ou de diminuer les suppressions d'emplois dans leurs propres entreprises.

Contrairement à ce qui se passe sur les marchés de grande consommation, l'entreprise fournisseur n'est pas en contact direct avec l'acheteur final. Elle ne peut donc réagir rapidement en faisant évoluer son offre. Sa réactivité dépend de celle des acteurs placés en aval dans la filière.

1.3.3 Une stratégie marketing avec plusieurs niveaux d'intervention

L'interdépendance des maillons au sein d'une filière se traduit par une conséquence favorable : plusieurs niveaux d'actions peuvent être envisagés. L'idée essentielle en marketing B to B est qu'il faut toujours raisonner par rapport à son client, mais aussi :

- par rapport au client du client ;
- voire par rapport au client du client du client.

Afin de séduire et de fidéliser un client, le plus efficace est souvent de lui parler de son propre client, de lui apporter des renseignements et des études sur la demande de ses propres produits.

Ce type d'action à deux niveaux de clientèle doit être envisagé aussi bien en ce qui concerne le marketing amont (études de marché, interface avec la R&D) que le marketing aval (outils de promotion et de vente).

Marketing amont

Il s'agit d'étudier le client du client. Faurecia s'affirme comme le fournisseur de référence de sièges automobiles en développant des études sur le client final, conducteurs et simples passagers. Ces études sont de deux sortes :

- d'ordre médical, avec l'analyse des problèmes lombaires et de fatigue du dos des « gros rouleurs » que sont les chauffeurs professionnels (taxis, agents commerciaux, etc.) ;
- d'ordre marketing avec l'analyse de la satisfaction et du mécontentement des mêmes chauffeurs à l'égard des différents sièges actuels.

Dans ces études sont analysées les réactions à :

- des structures et des formes spécifiques – renforts latéraux, formes baquets –, des textures plus ou moins résistantes ou moelleuses ;
- des options proposées telles que les différents modes de chauffage des sièges, les mouvements possibles (inclinaison du dossier, du

fessier), la mémorisation possible de plusieurs fonctions des sièges avant pour les différents utilisateurs du véhicule...

Le destinataire initial de l'étude demeure le service R&D, qui dispose de données pour élaborer les nouveaux équipements. Mais il est possible de mieux amortir le coût élevé d'une telle étude en l'utilisant comme outil de vente. En développant de telles études par type de conducteur, le fournisseur intéressera en effet son client « concepteur-assembleur-marketeur » de véhicules en lui apportant une aide réelle pour la conception, le choix des options à retenir et, donc, l'équipement des nouveaux modèles. En l'informant sur les réactions des clients finaux à l'égard des produits proposés par la concurrence, Faurecia contribue à la veille technologique de son client industriel. En se plaçant en amont du processus de conception, un tel fournisseur prend une avance importante sur ses concurrents. Il a réussi son repositionnement de sous-traitant dominé à celui de partenaire acteur de sa stratégie.

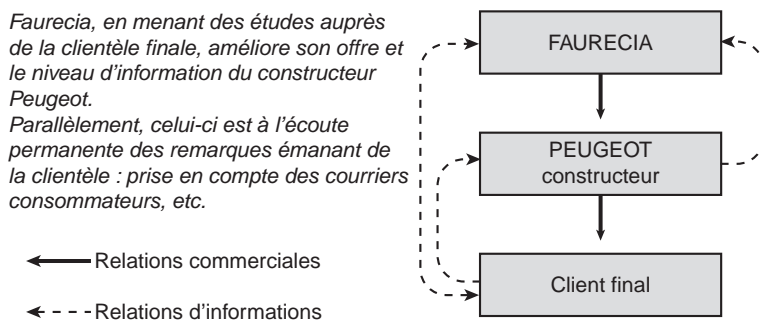


Figure 1.4 Les études menées auprès du client final, atout pour le fournisseur auprès de son client industriel

Marketing aval

Dans le cas de Faurecia, est-il possible d'influencer le client de son client ? Non, bien entendu, puisque le conducteur final de la voiture ne connaît pas le fabricant du siège, croyant même que les sièges sont produits par le constructeur automobile. Pourquoi ? Parce que Faurecia

ne communique pas auprès du client final. Pour quelle raison ? Parce que Faurecia n'a pas développé jusqu'à présent de politique de marque, s'empêchant ainsi d'être visible par le client final (voir chapitre 4).

Le contre-exemple de Recaro est éloquent. Réussissant à « signer » ses sièges en gros caractères sur des modèles de Porsche mais aussi de Volkswagen, il montre qu'une forte volonté de politique de marque permet de parvenir à une bonne visibilité. En développant une politique de marque, un fournisseur gagne ainsi la possibilité d'être visible sur le produit final de la filière. Les entreprises industrielles qui ont fait ce choix peuvent alors utiliser le levier du client final pour influencer le client industriel.

Dans le cas de l'équipement automobile, les raisons de l'absence des marques des équipementiers évoquées sont les suivantes :

- Les freins, voire les interdictions, exercés par les constructeurs automobiles. Ceux-ci peuvent craindre en effet une diminution de la différenciation perçue entre modèles de marques concurrentes, au cas où les principaux équipementiers signeraient leurs sous-ensembles : les sièges par Faurecia, le tableau de bord par Sommer-Allibert, la distribution électrique par Valeo, l'électronique de freinage par Siemens...
- Le service achat des constructeurs, qui tente de s'opposer au marquage des sous-ensembles pour garder les mains libres pour les futures négociations et pouvoir changer aisément de fournisseur.

Mais ces deux arguments n'ont de sens que dans le cas où la marque fournisseur n'a effectivement aucun contenu et n'apporte aucune valeur ajoutée, ce qui est le cas lorsqu'il n'y a pas eu de campagne de communication en amont et que la marque fournisseur n'a pas un réel positionnement.

Politique de marque et stratégie de communication se retrouvent donc au centre de l'enjeu de création de valeur.

Bibliographie complémentaire

- Abratt, R. et Motlana, P., «Managing co-branding strategies: Global brands into local markets», *Business Horizons*, 45, p. 43-55; 2002, Baumgarth, C., *Wirkungen des Co-Brandings. Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus*, Deutscher Universitäts Verlag, 2003.
- Anderson, J.C. et Narus, J.A., «Business marketing: Understand what customers value», *Harvard Business Review*, 76, 6, p. 53-65, 1998.
- Anderson, J.C. et Narus, J.A., *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, 2nd Ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2004.
- Bénaroya, Ch., *Trente ans de recherche sur la marque business to business (BtoB) : panorama, bilan et perspectives, paperwork*, 2010.
- Cova, B., Ghauri, P. et Salle, R., *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, New York: John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2002.
- Crippen, K., Tng, P. et Mulready, P., DuPont, «Lycra shifts emphasis to global brand management», *Journal of Product & Brand Management*, 4, 3, p. 27-37, 1995.
- Dimitriadis, S. et Bidault, J., «La marque industrielle, levier d'action sur les marchés inter-entreprises», *Décisions Marketing*, vol. n° 9, p. 73-80, 1996.
- Ford, D., *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3rd Ed., Thomson Learning, London, 2002.
- Ghosh, M. et John, G., «When should original equipment manufacturers use branded component contracts with suppliers?», *Journal of Marketing Research*, 46, October, p. 597-611, 2009;
- Blombäck, A., (2009), Chapter 6: «Brand meaning and impact in sub-contractor context», in *Business-to-business brand management: Theory, research and executive case study exercises*, Glynn, M.S. et Woodside, A.G. (editors), *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 15, p. 223-262.
- Guillet de Monthoux, P., «Organizational mating and industrial marketing conservation – some reasons why industrial marketing managers resist marketing theory», *Industrial Marketing Management*, 4, 1, p. 25-36, 1975.
- Håkansson, H. et IMP Group, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley, 1982.
- Malaval, Ph. et Bénaroya Ch., *Marketing Business to Business, Marketing industriel et d'affaires, BtoBtoC, BtoBtoE, BtoAtoU*, 4^e édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- Malaval, Ph. et Bénaroya, Ch., «B to A to U: What interest in extending the B-to-B brand visibility to final users?», *1st French-German-Swiss Workshop in B2B Marketing*, June 20-21, Lausanne, Switzerland, 2008.
- Michel, D., Naudé, P., Salle, R. et Valla, J.P., *Business-to-Business Marketing*, 3rd Edition, Bristol: McMillan, Palgrave, 2003.