



LA VALEUR DE MARQUE EN B2B

Comment protéger la marge dans l'industrie suisse



LES MARQUES EXISTENT POUR FAIRE OUBLIER LE PRIX

L'ESSENTIEL

Si vos produits sont excellents mais votre pouvoir de fixation des prix est faible, l'écart ne se situe pas dans votre ingénierie mais se situe dans la manière dont votre valeur est définie, exprimée et défendue.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

**La précision construit le produit.
La gouvernance en protège le prix.**

Les entreprises industrielles suisses perdent rarement sur le plan technique. Elles perdent dans la conversation qui suit, celle où le prix se négocie, où la valeur est supposée plutôt que démontrée, et où la charge de la preuve retombe, injustement, sur les équipes commerciales.

Ce livre blanc défend une thèse volontairement précise : la stratégie de marque et la gouvernance de marque ne sont pas des fonctions de communication. Ce sont des disciplines opérationnelles qui déterminent si des décennies de compétence technique se traduisent en pouvoir de fixation des prix, ou s'évaporent discrète-

ment à travers les rabais, les incohérences, et un marché à qui l'on n'a jamais clairement expliqué, et répété, pourquoi choisir votre entreprise.

Pour les organisations à dominante technique, ce n'est pas un exercice abstrait. C'est la différence entre une équipe commerciale qui mène par la valeur et une autre qui s'excuse de sa grille tarifaire. Entre un marché qui vous compare sur le coût et un marché qui compare tous les autres à vous. Entre une marge conservée et une marge négociée à la baisse, dossier après dossier, trimestre après trimestre.

La gouvernance de marque comme protection de marge pour les dirigeants de l'industrie suisse. Un livre blanc destiné aux CEO, directeurs généraux et fondateurs de PME industrielles suisses

www.julienioset.ch

SECTION UNE

Le paradoxe industriel

Il existe une frustration bien connue des entreprises industrielles suisses solidement gérées : plus l'ingénierie est aboutie, plus la différenciation devient invisible. La précision, la fiabilité et le savoir-faire sont si profondément ancrées dans le fonctionnement de ces entreprises qu'elles cessent d'être perçues comme un avantage. En interne, elles constituent simplement la norme, la façon dont les choses se font. À l'extérieur, en l'absence d'un argumentaire délibéré, elles sont présumées être cette même norme, partagée par tout concurrent crédible présent dans le marché.

C'est là le paradoxe industriel. Une compétence réelle, propriétaire et durement acquise devient commercialement inerte dès lors qu'elle reste non formulée. Un acheteur ne peut récompenser ce qu'il ne perçoit pas, et une équipe technique type R&D n'est généralement pas la mieux placée pour rendre cette valeur lisible à un public commercial. Ce n'est pas une critique, ce n'est simplement pas leur rôle.

La conséquence apparaît d'abord dans l'échange commercial, puis dans les chiffres. Incapables de distinguer un fournisseur de précision d'un autre autrement que par le prix et le délai de livraison, les acheteurs font la seule chose rationnelle qui s'offre à eux : ils négocient comme s'il s'agissait d'un produit banalisé. Les recherches sur le comportement d'achat B2B le confirment avec une précision des moins confortables, l'immense majorité des acheteurs ont déjà un fournisseur préféré en tête avant même de commencer leurs recherches actives, et choisiront parmi cette liste restreinte. Être mémorisé, compris et jugé digne de confiance avant même qu'une demande d'offre ne soit émise vaut plus que n'importe quel rabais accordé après coup.

Rien de tout cela n'est un problème de marché. C'est un problème de gouvernance et de positionnement et il est entièrement du ressort de l'entreprise d'y remédier.

Les données le confirment à l'échelle nationale. Selon le Swiss Managers Survey 2024 (une étude conjointe de la ZHAW School of Management and Law, de la SUPSI, de la FHGR et de la HE-Arc, menée auprès de plus de 400 cadres dirigeants suisses)¹ la qualité et l'innovation demeurent les atouts concurrentiels les plus nets des entreprises suisses, devant leurs rivales internationales sur ces deux plans. Pourtant, la même étude révèle que plus de 60 % des entreprises déclar-

ent une structure de coûts supérieure à celle de leurs concurrents, et que 45 % pratiquent déjà des prix plus élevés. L'industrie suisse, autrement dit, ne peine pas à mériter sa prime, elle en porte déjà une, dans ses coûts comme dans ses prix. Ce qui manque, pour beaucoup, est un discours gouverné, suffisamment solide pour que cette prime paraisse méritée aux yeux de l'acheteur plutôt que simplement onéreuse.

¹ Références en fin de document

➔ LES CONSÉQUENCES EN INTERNE

Vente défensive. Les équipes commerciales se retrouvent à justifier le prix sur la défensive, à expliquer le coût plutôt qu'à défendre la valeur faute d'avoir reçu un argumentaire de valeur à porter.

Concessions injustifiées. Des rabais sont accordés non pas parce que l'offre est surévaluée, mais parce que la différenciation n'a jamais été rendue suffisamment tangible pour tenir la ligne tarifaire. Avec le temps, l'habitude s'installe et la situation revient à se tatouer « rabais » sur le front.

Valeur non captée. Un savoir-faire réellement propriétaire (des années de confiance technique accumulée) demeure non valorisé dans le capital de réputation de l'entreprise, sans générer le moindre centime ajouté.

SECTION DEUX - PREMIER PILIER

Positionnement et capture de valeur.

Un positionnement consiste à choisir, délibérément et à l'avance, les termes sur lesquels votre entreprise sera comparée plutôt que d'accepter ceux fixés par un concurrent, ou par un marché indifférent. Pour la plupart des entreprises industrielles, c'est la décision au plus fort effet de levier et elle est rarement prise consciemment. Elle est héritée, subie, ou discrètement abandonnée, concession client après concession client. L'entreprise s'enlise dans une routine, accepte les compromis, et la course vers le bas s'engage.

VALEUR DE MARQUE B2B

DÉFINIR LE TERRITOIRE AVANT QU'UN AUTRE NE LE FASSE

Chaque domaine d'activité compte une entreprise qui fixe les termes de la comparaison, c'est à dire le point de référence auquel toute autre offre est implicitement mesurée. Si votre entreprise n'a pas délibérément revendiqué cette position, un concurrent l'a fait par défaut, ou la catégorie a été laissée à la seule variable qu'aucune entreprise ne peut défendre indéfiniment : le prix. Le positionnement stratégique commence par une réponse honnête à une question exigeante : sur quel terrain précis, pour quel acheteur précis, votre entreprise détient-elle un avantage qu'aucun concurrent ne peut crédiblement revendiquer (tangible ou intangible) puis par l'organisation de tout le discours commercial autour de la défense de ce terrain.

Autrement dit : C'est quoi ? C'est pour qui ? Quel est le changement que notre entreprise cherche à créer pour ses clients ?

CHOISIR UN CLIENT IDÉAL, DÉLIBÉRÉMENT, ET RÉSISTER À LA DILUTION

L'instinct de rester flexible pour chaque prospect est compréhensible, et tout aussi corrosif commercialement. Un positionnement qui cherche à être pertinent pour tout le monde n'est, par construction, convaincant pour personne en particulier. Chaque accommodement consenti pour conclure une affaire marginale, un message légèrement modifié, une offre légèrement ajustée, un prix légèrement adouci est fatal pour la clarté dont dépend un positionnement fort. Rechercher à satisfaire tous les besoins oblige à faire des compromis, à créer des produits moyens, généralistes, à contre-courant du domaine d'expertise initial de l'entreprise. Cette traction vers le centre est une arme redoutable pour les clients parce que la généralité conduit à l'augmentation des prestataires et de facto à la baisse de prix.

Rendre l'invisible tangible

La valeur non captée ne se résout pas en clamant plus fort que l'entreprise est différente. Elle se résout en traduisant la compétence interne en preuve externe. Résultats chiffrés, certifications techniques nommées, historiques de fiabilité documentés, décisions d'ingénierie précises qu'un concurrent généraliste n'aurait pas su prendre, cohérence de la marque avec son positionnement sur tous les points de contact.

L'objectif n'est pas un meilleur slogan, encore moins un nouveau logo. C'est un ensemble de preuves suffisamment précis pour qu'un service achats puisse défendre le prix en interne, auprès de sa propre direction, sans avoir à le prendre pour argent comptant. L'humain est un être fait d'émotions. Il ne réfléchit pas au travers de fiches scientifiques, mais par son statut social, son besoin d'affiliation et de reconnaissance, tout en solutionnant ses peurs rationnelles ou non.

Il s'agit là d'un écart bien documenté dans la littérature académique elle-même, pas seulement d'une impression de praticien. Les recherches de l'Université de Saint-Gall, synthétisant des décennies de travaux sur la tarification, décrivent ce qu'elles nomment le « paradoxe du prix fondé sur la valeur » : les chercheurs s'accordent largement à dire que fixer un prix sur la valeur perçue par le client surpasse une tarification fondée sur le coût ou sur la concurrence, et pourtant ces deux dernières approches dominant encore la pratique. L'étude fait remonter cet écart à deux compétences précises et tout à fait accessibles, que la plupart des entreprises ne développent jamais délibérément, à savoir quantifier la valeur délivrée, puis la communiquer en des termes exploitables par l'acheteur.

Une entreprise à dominante technique qui n'a jamais fait l'un ni l'autre de façon systématique n'est pas une exception ; c'est, selon cette recherche, la norme. Une norme qu'elle peut choisir de dépasser avec le bon entourage.



➔ D'APRÈS LA RECHERCHE

Les entreprises s'accordent largement à considérer que la tarification fondée sur la valeur surpasse celle fondée sur le coût ou la concurrence. Pourtant, la plupart continuent de privilégier cette dernière. L'écart tient à deux compétences précises : quantifier la valeur, et la communiquer. (Université de Saint-Gall, 2024)¹

➔ POINT CLÉ À RETENIR

Le positionnement n'est pas un exercice de communication superposé à l'activité. C'est la décision stratégique (territoire, client idéal, preuve tangible) sur laquelle repose tout le reste, y compris le prix.

¹ Références en fin de document

SECTION TROIS — SECOND PILIER

La gouvernance de marque comme discipline opérationnelle

La gouvernance de marque est régulièrement confondue avec une charte graphique (un document précisant typographies et usages du logo, produit une fois puis rangé sur une étagère. Cela relève de la gestion de marque, et c'est la partie la moins déterminante de la discipline.) La gouvernance de marque, correctement comprise, est l'ensemble des décisions permanentes et des droits de décision qui maintiennent chaque interaction commerciale, chaque échange de vente, chaque proposition, chaque rabais accordé alignée sur la valeur que l'entreprise a choisi d'incarner.

Il s'agit de la question de savoir qui¹ est habilité à défendre les intérêts de la marque, de décider quoi, et sur quelle base, sous la pression commerciale. Est-ce que ce nouveau produit fait sens ? Est-il complémentaire à sa gamme ou une énième redondance ? Est-ce que la promesse et valeur de la marque sont alignées sur son image et son expérience client ? Combien de rabais ont été accordés et quelle est la justification ? Encore une fois, la marque est l'incarnation de l'entreprise et chaque décision l'impacte. Sans elle, deux fonctions censées avancer dans la même direction finissent par se neutraliser discrètement. Le marketing construit un argumentaire de valeur. Le commercial, sous la pression trimestrielle et face à un acheteur qui n'a jamais reçu de raison de ne pas négocier, accorde un rabais pour conclure. Aucune des deux équipes n'a tort prise isolément, mais l'entreprise, en tant que système, envoie des signaux contradictoires au marché, et le marché s'en aperçoit avant la direction. On parle alors d'entreprise « market driven » plutôt que de « marketing drivé »

Symptôme récurrent	Mécanisme de gouvernance	Résultat opérationnel
Rabais accordés de façon incohérente sous la pression du client	Une architecture de message commune, transmise et utilisée par les deux fonctions	Un discours de valeur cohérent sur chaque point de contact
Nouveaux produits et services lancés sans test d'adéquation stratégique	Une architecture de marque avec des critères clairs de ce qui appartient à la marque	Une offre cohérente ; aucune dilution du positionnement central
Nouveaux produits et services lancés sans test d'adéquation stratégique	Une architecture de marque avec des critères clairs de ce qui appartient à la marque	Une offre cohérente ; aucune dilution du positionnement central
Le commercial justifie le prix sur la défensive, après coup	Un argumentaire de valeur documenté, conçu pour être porté, non subi	Des échanges centrés sur la valeur ; des négociations plus courtes et plus assurées

➔ Chacun de ces mécanismes est volontairement peu spectaculaire. C'est précisément le propos. La gouvernance n'est pas la couche visible et créative du travail de marque, c'est l'infrastructure discrète qui rend cette couche créative crédible, reproductible et défendable sous pression, dossier après dossier, sans exiger d'efforts héroïques d'un seul commercial.

1 Habituellement le responsable marketing

L'impact financier et opérationnel

Un argumentaire commercial en faveur de la gouvernance n'est pas sentimental, il est arithmétique.

Chaque point de marge cédé à un rabais injustifié est un point qui ne revient jamais, et qui se répercute sur chaque renouvellement et chaque vente de référence qui suivent. Les entreprises qui gouvernent leur marque de façon délibérée en constatent l'effet sur trois plans reliés entre eux.

Conservation de la marge

Lorsqu'un argumentaire de valeur (avantages psychologiques) existe et est utilisé de façon cohérente, la charge de la preuve se déplace de l'équipe commerciale vers l'acheteur. Les objections de prix demeurent (elles existeront toujours), mais elles sont accueillies avec de la substance plutôt qu'un rabais gêné, et la marge est défendue plutôt que négociée par défaut. Cela demande une formation du personnel de vente et par l'arrêt de la récompense de ces derniers via des prime au chiffre d'affaires. Les primes au chiffre

d'affaires plombent la marge et encouragent les équipes commerciales à conclure rapidement et en nombre des ventes, recourant ainsi plus volontiers à des rabais pour enfoncer le clou d'un coup d'un seul.

Des cycles de vente plus courts et plus assurés

Un acheteur qui comprend, bien avant le premier échange commercial, pourquoi une entreprise occupe une catégorie à part, passe moins de temps à tester cette affirmation et davantage de temps à la confirmer. Le positionnement n'élimine

pas la diligence, les acheteurs industriels l'exigent à juste titre (car les acheteurs ont eux aussi des objectifs annuels desquels leur rémunération dépend) mais il supprime la friction consistant à devoir rétablir sa crédibilité depuis zéro à chaque nouveau dossier.

Un pouvoir de fixation des prix durable à travers les cycles

Les entreprises qui maintiennent un positionnement clair et gouverné avec constance tendent à préserver leur discipline tarifaire même lorsque les conditions de marché se durcissent parce que l'argumentaire de leur valeur ne dépend pas d'être réargumenté depuis zéro à chaque objection d'un acheteur. Les entreprises les plus exposées lorsque la conjoncture se retourne sont, invariablement, celles dont la différenciation n'a jamais été rendue assez explicite pour résister au premier contact avec un service achats déterminé.

Pris ensemble, ce ne sont pas des résultats marketing mesurés en impressions ou en engagement. Ce sont des résultats financiers mesurés en marge brute, en durée du cycle de vente, et en part du

chiffre d'affaires conclue au prix catalogue plutôt qu'au prix issu d'une négociation sous tension.

Durant ma carrière, j'ai observé des catalogues différents, pour clients différents, et par pays différents ! Il s'agissait d'une telle pression à l'interne pour des économies de bout de chandelles que l'organisation d'une telle démarche résultait en cacophonie interne et pour les systèmes interdépartementaux. Le casse-tête géant, sans parler du coût horaire engendré par le nombre de personnes impliquées dans le décodage.

Gardez à l'esprit que si ce n'est pas simple pour vous, cela ne sera pas non plus pour votre client.

Lorsque les prix sont assumés, ils peuvent être imposés à tous et partout.

En revanche, l'accès à des marchés (prioritaires ou secondaires) disposant d'un pouvoir d'achat faible à modérés ne pouvant accéder à la marque et ses gammes premiums, un portefeuille de marques s'impose avec des sous-marques (sub-brands) dédiées à ses marchés. L'internationalisation est alors assurée et la perception de la marque mère est préservée.

CONCLUSION

Où cela vous mène

Rien de ce qui précède n'exige de réinventer ce que fait votre entreprise. Cela exige de décider, avec précision, comment ce travail est positionné, exprimé et défendu, puis de gouverner cette décision avec la même rigueur que vos équipes techniques appliquent déjà à la tolérance et au processus. La plupart des entreprises industrielles disposent déjà de la matière première d'un positionnement défendable.

Ce qui manque généralement n'est pas la compétence, mais l'architecture délibérée qui transforme cette compétence en un argumentaire que le service achats d'un acheteur peut justifier en interne. Le point de départ n'est pas un rebranding. C'est un audit des endroits où la valeur reste aujourd'hui non captée, et où le commercial et le marketing (souvent sans le vouloir) travaillent l'un contre l'autre face au client.

Notez également que vos équipes marketing ne sont pas dévouées à être enlisées dans de la communication opérationnelle, cela devrait représenter un infime pourcentage de leur cahier des charges. Lorsque vous engagez un(e) spécialiste marketing, ce(tte) dernier(re) est formé(e) pour solutionner des problèmes complexes et bâtir un capital de marque (brand equity), créer de la valeur tangible (analyse et recherche de besoins clients à satisfaire au travers de nouveaux concepts, et intangibles en créant un attachement émotionnel à la marque. Pour arriver à ce résultat, la majeure partie de leur temps de travail devrait être stratégique, en collaboration étroite avec le dirigeant et les membres de la direction. Déléguer l'opérationnel à des agences spécialisées (gestion des réseaux sociaux, design, merchandising...). Par essence, elle sont spécialisées.

Si vous n'êtes pas spécialiste, externalisez.

UNE INVITATION

U Julien Ioset accompagne les directions d'entreprises industrielles suisses dans l'audit de leur positionnement et de leur gouvernance de marque, et dans la construction des cadres qui protègent la marge plutôt que de s'en excuser. Si la pression tarifaire et l'incohérence des messages coûtent à votre entreprise plus qu'elles ne le devraient, un échange ciblé constitue la prochaine étape à envisager.

Julien Ioset

Stratégie de marque & gouvernance de marque pour l'industrie · www.julienioset.ch



Enseignant et spécialiste marketing

je me suis spécialisé dans notre rapport aux marques et comportements d'achats.

17 ans d'expérience retail, produit et marketing.

De la surface de vente à la direction marketing.

FMCG, horlogerie et industrie suisse de précision.



Sources :

Swiss Managers Survey 2024, ZHAW School of Management and Law, SUPSI, FHGR et HE-Arc, en partenariat avec les chambres de commerce suisses.

Christen, T., « A structured review on the mechanisms of value-based pricing: towards a conceptual framework for new businesses and how to operationalize it in practice », working paper, Université de Saint-Gall.

Pour plus de renseignements : j.ioset@julienioset.ch

CP 1000 Lausanne 12

+41 (0)78 913 80 08

©2026 Julien Ioset Consulting

