

Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque

Recherche et Applications en Marketing

1–28

© l'Association Française du Marketing, 2015

Reprints and permissions:

sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/0767370114565765

ram.sagepub.com

**Fabienne Berger-Remy**

IAE de Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris, France

Géraldine Michel

IAE de Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris, France

Résumé

La marque est un capital de l'entreprise évalué principalement aujourd'hui sous un angle marketing et financier. Cette recherche montre que la valeur de la marque peut également s'apprécier selon le supplément de sens qu'elle engendre auprès des collaborateurs. Sur la base d'une étude de cas dans quatre organisations, nous montrons que la marque crée du sens de manière spécifique pour les collaborateurs à travers des significations, une direction et des sensations distinctes de ce que ressent et comprend le consommateur. Le concept de capital-marque est ainsi revisité au regard de cette nouvelle dimension, le capital-marque du point de vue des collaborateurs ou *employee-based brand equity* (EBBE).

Mots-clés

capital-marque, construction de sens, marque

Introduction

Aux origines des réflexions sur le concept de marque, les principales fonctions attribuées à la marque avaient trait à l'offre – la garantie (Kapferer, 2012), la notion de référent (Aaker, 1996 ; Kapferer, 2012), comme si la marque était le « supplément d'âme » du produit. Ensuite ont été prêtées à la marque des fonctions d'identification sociale (Heilbrunn, 2010) et de relation affective (Fournier, 1998) qui impliquent, au-delà de l'offre marquée, le consommateur lui-même. La marque, en passant de la transaction à la relation, y gagna un statut de quasi-sujet, ou tout le

moins d'objet social porteur de sens (Michel, 1999). Or, dès lors que l'on considère la marque comme vecteur de sens, elle revêt une dimension stratégique car elle constitue une ressource unique et difficilement imitable, susceptible d'orienter les actions des collaborateurs et les décisions managériales. Pour toutes ces raisons, la marque est de plus en plus considérée comme un capital immatériel de l'entreprise (Kapferer, 2012) susceptible d'être incorporé comme actif (Habib, 2012). Le géant suédois de l'ameublement Ikea a ainsi vendu le nom

Auteur correspondant:

Fabienne Berger-Remy, IAE de Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 21 rue Broca 75005 Paris, France
Email: berger-remy.iae@univ-paris1.fr

“Ikea” à l’une de ses filiales pour 9 milliards d’euros, donnant pour la première fois une valeur comptable à la marque (*Le Monde*, 2012). Le capital immatériel de la marque peut également être déterminant en cas de cession, comme le montre le célèbre exemple du rachat de la marque Bulgari par LVMH en 2011. La vente du joaillier s’est conclue pour 4,3 milliards d’euros, soit quatre fois le chiffre d’affaires de Bulgari et 86 fois le résultat net de la société en 2010 (*Les Echos*, 2011). Cette valorisation record que n’expliquent pas les éléments comptables repose essentiellement sur la valeur de la marque. Ces exemples montrent que des marques bien gérées créent de la richesse au-delà du contrat transactionnel entre un acheteur et un produit. Ceci justifie que l’on s’intéresse de près aux sources du capital-marque (Changeur, 2004), non seulement en étudiant la force de la marque sur son marché, mais également avec une perspective interne à l’organisation.

En effet, des dirigeants, des gestionnaires et des experts s’accordent aujourd’hui pour dire que la marque jouerait un rôle déterminant auprès des collaborateurs, et que le management par la marque serait une source d’innovation (Coumau et al., 2004 ; Ind, 2003).

Parmi tant d’autres, les exemples de Toyota¹ et de Repetto² montrent l’importance de la marque dans l’organisation, en particulier dans le processus d’innovation car la marque permet de mener à bien les projets autour de valeurs fédératrices. La qualité des voitures Toyota peut en partie s’expliquer par l’adhésion de tous les employés à ces valeurs communes. Ce sont eux qui fabriquent la légendaire fiabilité d’une Toyota, et ce de la même manière, dans toutes les usines du monde. Chez Repetto (*Le Nouvel Economiste*, 2012), la marque est considérée comme un catalyseur de sens autour de l’univers de la danse et des valeurs associées de rigueur, de passion artistique et de beauté, ce qui a pour effet de mobiliser les collaborateurs et de faire avancer les projets à partir et en fonction de valeurs partagées (Michel, 2013 2) Ces deux exemples montrent comment la marque peut être un guide stratégique pour l’action, en particulier lors du processus d’innovation. Mieux comprendre le rôle de la marque auprès des collaborateurs représente un enjeu important pour les organisations qui souhaitent orienter l’action à partir d’un projet commun

symbolisé et représenté par la ou les marque(s) de l’entreprise.

En particulier, on pourrait s’attendre à ce que le rôle joué par la marque pour les collaborateurs soit évalué et intégré dans l’évaluation du capital-marque. Or les travaux sur le capital-marque excluent cette perspective, en proposant d’étudier le capital-marque soit du point de vue de la performance globale de l’entreprise (Simon et Sullivan, 1993), soit du point de vue du consommateur (Jourdan, 2001 ; Keller, 1993 ; Park et Srinivasan, 1994). Dans la première approche, dite *firm-based brand equity* (FBBE), la valeur de la marque est assimilée à la force concurrentielle qu’elle apporte à l’entreprise, (Kimbrough et al., 2009 ; Mizik et Jacobson, 2008 ; 2009 ; Shankar et al., 2008 ; Simon et Sullivan, 1993 ; Srinivasan et Hanssens, 2009). Dans l’approche consommateur, ou *consumer-based brand equity* (CBBE) (De Chernatony et al., 1998 ; Farquhar, 1990 ; Keller, 1993), la valeur de la marque réside dans sa capacité à proposer aux clients une valeur supérieure à celle d’un produit non-marqué.

Certes, des travaux de recherche ont en partie étudié le rôle de la marque auprès des collaborateurs, mais en retenant des angles spécifiques : l’approche en ressources humaines de la marque-employeur définie comme la capacité de la marque à attirer et retenir des talents (Kausel et Slaughter, 2011), ou bien en considérant le collaborateur prototypique comme un antécédent de la relation du consommateur à l’entreprise (*consumer-company identification*) (Bhattacharya et Sen, 2003). Un certain nombre de travaux pointent le rôle central du collaborateur dans la construction de l’expérience de marque à travers l’activation (*enactment*) des valeurs (Bhattacharya et Sen, 2003 ; De Chernatony, 2002 ; Ind, 2003). En effet, les marques ne sont pas uniquement fabriquées par le marketing à travers des actions de communication, elles sont aussi façonnées par les actions et les discours des employés internes et externes. Cet enchevêtrement de productions marketing, de discours et d’actions peut être vu comme un dispositif socio-technique (Callon, 1986) qui performe la marque au sens d’Austin (1970). Vu sous cet angle, il apparaît comme indispensable d’étudier le capital-marque comme résultat d’un processus socialement construit, à

travers le discours et le comportement de nombreux acteurs, au premier chef duquel les employés. Cependant, à l'exception des travaux de King et Grace (2009 ; 2010), peu de travaux font le lien entre le capital-marque et le rôle joué par la marque pour le collaborateur. Or, la valeur de la marque pourrait aussi résider dans sa capacité à donner du sens au collaborateur au sein d'une organisation. Dès lors, cette perspective rompt avec la vision classique du brand manager vu comme un praticien neutre (Svensson, 2007). La dimension technique du métier, largement répandue et enseignée, pourrait occulter le fait que le brand manager est lui-même affecté par sa propre relation à la marque. De même, si l'on considère le sens créé par la marque pour les collaborateurs, on peut inférer que ce même sens donne lieu à interprétation et à négociation à l'intérieur de l'organisation, ce qui en retour affecte les pratiques marketing.

Notre recherche poursuit dès lors deux objectifs : (1) mieux comprendre la nature spécifique du sens produit par la marque pour les collaborateurs et (2) proposer une nouvelle lecture du capital-marque qui intègre le capital-marque du point de vue du collaborateur. En cela, notre questionnement s'inscrit dans un courant récent de travaux qui pointe la nécessité de mieux connaître le rôle de la marque et du marketing à travers les pratiques, les relations et les discours à l'intérieur de l'organisation en adoptant une perspective critique (Araujo et al., 2008 ; Skålén et Hackley, 2011 ; Svensson, 2007 ; Zwick et Cayla, 2012).

D'un point de vue méthodologique, comme le phénomène a été peu étudié, nous avons opté pour une approche de type théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1998) dans laquelle le cadre théorique n'a pas été fixé a priori, mais provoqué par les premiers résultats de terrain dans une boucle abductive. Le terrain comprend 24 entretiens semi-directifs de collaborateurs dans quatre organisations, ainsi que des données documentaires et d'observation, initialement collectées dans le but de mieux comprendre la fabrication des marques par les organisations. Le premier niveau d'analyse descriptive des données ayant mis à jour l'importance du concept de sens pour les personnes interrogées, nous avons opéré un retour à la théorie sur la production de sens. Après une analyse pluridisciplinaire de la littérature

sur le sens, l'approche de Barbier (1998) a été retenue pour ses qualités d'opérationnalisation. Une nouvelle analyse de données à partir de cette grille de lecture théorique a permis de montrer comment la marque apporte du sens aux collaborateurs à travers huit déterminants organisés en trois dimensions : (1) la signification, (2) la direction, et (3) les sensations. Cette contribution théorique permet de proposer un modèle intégrateur du capital-marque comprenant une nouvelle dimension sous la forme de valeur de la marque pour les collaborateurs (*Employee Based Brand Equity*). Le développement du modèle s'appuie sur des propositions qui ouvrent un champ de recherche important.

Cadre théorique

Pour mettre en évidence le rôle des marques pour les collaborateurs, il convient de présenter les recherches antérieures qui l'ont surtout étudié sous un angle particulier, celui du rôle joué par les collaborateurs dans la réalisation de la promesse de la marque pour les consommateurs. Nous exposerons ensuite les apports et les limites des travaux de King et Grace (2008 ; 2009 ; 2010) sur l'EBBE (employee-based brand equity). Puis les développements théoriques autour de la notion de sens seront exposés pour montrer de quelle manière ils contribuent à une meilleure compréhension du rôle joué par la marque pour les collaborateurs. En particulier, nous montrerons comment et pourquoi nous avons retenu la thèse de Barbier (1998) initialement développée dans la préoccupation de la transmission de sens entre enseignant et apprenant. Ce cadre théorique permet non seulement d'identifier comment les marques apportent un « supplément de sens » aux collaborateurs, mais aussi de rendre accessibles aux managers les leviers de la transmission du sens. Enfin, nous inscrivons notre approche sur la construction de sens dans un questionnement plus général sur les pratiques marketing.

La marque et les collaborateurs

Les travaux de la dernière décennie sur le marketing de services ont mis en lumière le collaborateur comme un élément clef dans l'accomplissement de la promesse de la marque envers ses clients (De

Chernatony et al., 2003 ; Vallaster et De Chernatony, 2005 ; Wallace et De Chernatony, 2009). A partir de là, le courant de recherche sur le management interne de la marque s'intéresse au collaborateur comme courroie de transmission entre la marque et les consommateurs (Bergstrom et al., 2002 ; Burmann et Zeplin, 2005 ; De Chernatony, 2002 ; Ind, 2003 ; King et Grace, 2008 ; Miles et Mangold, 2004 ; Mitchell, 2002 ; Punjaisri et Wilson, 2007). Les auteurs montrent les effets de pratiques performantes de communication et de diffusion de la marque en interne sur des attitudes et des comportements susceptibles de créer ou de consolider les associations positives et favorables à la marque. Au nombre de ces attitudes et comportements, citons l'orientation marque (Urde, 1999), l'engagement à la marque (Burmann et Zeplin, 2005 ; Ind, 2003 ; Miles et Mangold, 2004), et la passion pour la marque comme vecteur émotionnel auprès des clients (Mitchell, 2002).

Des recherches mettent aussi en évidence des antécédents liés au style de management et de leadership (Morhart et al., 2009 ; Vallaster et De Chernatony, 2005 ; Wallace et al., 2011), ainsi que le rôle croissant des ressources humaines comme acteurs du processus (Aurand et al., 2005).

Enfin, des travaux en stratégie, comme par exemple une étude de cas longitudinale menée sur le cas Orange (Coumau et al., 2004 ; Gagne, 2008), ont permis d'introduire la notion de management par la marque comme étant distincte des modes classiques de management. La marque est considérée dans ce contexte comme un « instrument de catalyse et de cohérence des redéploiements stratégiques » (Coumau et al., 2004, .52) au service de la stratégie de l'organisation.

Ces travaux précurseurs amorcent une réflexion sur la valeur de la marque pour le collaborateur, mais à travers des visions qui restent disciplinaires. Il nous semble important aujourd'hui d'adopter un point de vue holistique sur cette question, la marque étant un objet qui se prête mal à une gestion en silo (Aaker, 2008). On peut penser qu'au même titre que la marque joue un rôle de garantie et d'identification sociale auprès des consommateurs, elle peut endosser un certain nombre de fonctions auprès des collaborateurs, au-delà de la simple transmission du discours de la marque.

Vers une approche du capital-marque du point de vue des collaborateurs

Les travaux de King et Grace ont récemment introduit le concept de capital-marque du point de vue du collaborateur, ou EBBE (King et Grace, 2008 ; 2010). Les auteurs proposent une mesure de l'EBBE selon trois dimensions (King et Grace, 2010, 136) : (1) le management interne de la marque, (2) la connaissance de la marque par les collaborateurs et (3) les bénéfices pour l'organisation.

La recherche de King et Grace a le mérite d'ouvrir le champ de réflexion. Leurs travaux souffrent cependant d'un certain nombre de limites que la présente recherche tente de dépasser. En premier lieu, leur proposition de mesure est centrée sur les effets plutôt que sur les déterminants de la valeur de la marque pour les collaborateurs. Cela permet certes de mieux comprendre en quoi cela influence la performance de l'organisation, en mesurant l'effet sur des attitudes comme le niveau de satisfaction au travail, l'intention de rester ou la tendance à participer au bouche à oreille positif. En revanche, cette mesure continue d'offrir une compréhension réduite de ce que la marque apporte aux collaborateurs. Par ailleurs, d'un point de vue strictement méthodologique, ces travaux présentent des limites d'opérationnalisation en regroupant sur un même plan des manifestations et des conséquences du phénomène étudié. En effet, la proposition de mesure de l'EBBE de King et Grace (2010) présente au même niveau des manifestations de la valeur apportée par la marque tels que l'engagement à la marque (« *similar values* », « *proud to be a part* ») ou la clarification des rôles du fait de la marque (« *brand information improved understanding of job* », « *know how to make decisions because of brand informations* ») et les conséquences que cela engendre sur les comportements des collaborateurs tels que leur niveau de satisfaction (« *satisfied with overall jobs* », « *would not consider leaving job* »), la pratique du bouche à oreille (« *say positive things* », « *enjoy talking about* ») ou encore le niveau d'implication (« *participate in development of consumer initiative* », « *discuss work issues with management* »). Enfin, la portée en termes d'implications managériales de ces travaux est limitée par le choix de s'intéresser prioritairement

aux conséquences. Savoir que la marque peut engendrer un niveau d'implication et de satisfaction des collaborateurs montre l'importance du sujet pour les entreprises, mais il est essentiel de comprendre quels sont les leviers pour développer ce capital-marque du point de vue du collaborateur. Cette recherche vise donc à compléter ces travaux en apportant une meilleure compréhension de ce que représente la marque pour les collaborateurs, de manière à compléter l'approche du capital-marque.

A l'instar du capital-marque du point de vue du consommateur ou *consumer-based brand equity* (CBBE), défini comme la préférence du consommateur pour des produits marqués qui ne serait pas expliquée par l'évaluation objective des caractéristiques du produit (Erdem et Swait, 1998 ; Holbrook, 1992 ; Kamakura et Russell, 1993 ; Park et Srinivasan, 1994 ; Swait et al., 1993 ; Yoo et al., 2000), nous proposons une définition du capital-marque du point de vue du collaborateur qui structure notre recherche :

« Le capital-marque du point de vue du collaborateur correspond au supplément de sens que la marque est susceptible de donner aux collaborateurs, au-delà de leurs fonctions, de leurs métiers et de la réputation institutionnelle, et qui engendre des comportements positifs ou négatifs vis-à-vis de l'organisation ».

Le concept de capital-marque du point de vue du collaborateur suggère que la marque ou les marques de l'entreprise, par le sens qu'elles véhiculent et l'identité qu'elles incarnent, sont susceptibles d'engendrer auprès des collaborateurs des attitudes et des comportements positifs (fierté, motivation au travail, bouche à oreille positif, ambassadeur de l'entreprise, etc.) ou négatifs (honte, critiques, désengagement de l'entreprise) par comparaison avec une entreprise qui ne serait pas dotée de marques. Afin de préciser ce que nous entendons par « entreprise dotée / non dotée de marque », prenons l'exemple du secteur industriel des machines pour la construction. Caterpillar est une entreprise qui a sciemment travaillé l'image et la notoriété de sa marque, ce qu'aucun de ses concurrents n'a fait : qui connaît Bia et O&K, principaux concurrents européens pourtant centenaires du géant américain, en dehors d'une poignée d'acheteurs spécialisés ?

Ce que nous cherchons à comprendre, c'est donc bien le supplément de sens induit par la marque Caterpillar pour les employés de cette entreprise, par comparaison à Bia ou O&K. Pour clarifier totalement le propos, nous ne prétendons pas que les collaborateurs de Bia ou O&K ne ressentent rien – mais simplement, que le sens créé s'appuie sur d'autres vecteurs que la marque, ce qui est déjà montré par les travaux sur l'identification organisationnelle (Albert et Whetten, 1985 ; Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994).

Conséquemment, l'évaluation du capital-marque du point de vue des collaborateurs passe d'abord par une compréhension fine de la nature du sens produit par la marque. Dans cette optique nous introduisons les fondements théoriques traitant de la construction de sens.

La marque et la construction de sens

Dans le contexte organisationnel, la recherche de sens est considérée comme un élément de motivation au travail (Chalofsky et Krishna, 2009 ; Collins, 2012 ; Guion et Landy, 1972), ce qui justifie de mobiliser ce concept dans un travail qui cherche à comprendre la valeur pour une organisation du rôle joué par la marque pour les collaborateurs. La notion de « sens » recouvre trois réalités : la direction, la signification, et la sensation / sensibilité / sensualité, qui se résume dans le fait de ressentir moralement, psychologiquement, physiquement les choses (Barbier, 1998 ; de Lastic, 2012). Le rapport que les personnes entretiennent avec les réalités qui font partie de la vie est lié au sens qu'elles leur donnent, à la place qu'elles leur accordent dans le récit d'elles-mêmes (Ricoeur, 1985 ; 1990). Le sens n'est pas dans les choses ; c'est la façon d'attribuer à chaque chose une place dans un système de représentation qui fait correspondre des signes aux choses, et qui conduit les individus à conférer à chacun de ces signes un sens particulier. Une analyse pluridisciplinaire permet d'identifier les différentes dimensions du sens (Tableau 1).

Dans la tradition des linguistes (Le Ny, 2005), donner du sens, c'est avant tout produire une signification. Or la marque est classiquement considérée dans la littérature en marketing comme un puissant signifiant, que ce soit à travers les signes

Tableau I. Construire et donner du sens, revue multidisciplinaire de la littérature, d'après Garreau (2009).

	Disciplines	Idées principales	Références
Sens = signification	Linguistique	Le langage est la base de la production de sens.	Saussure (1989) ; Peirce (1998) ; Le Ny (2005)
	Psychologie sociale : les représentations mentales	Les représentations mentales permettent aux acteurs de partager une même représentation des objets et situations. Elles ont un pouvoir significatif. Le noyau central des représentations représente le sens commun entre les individus d'un même groupe qui rend les relations sociales durables.	Moscovici (1976) ; Abric (1994) ; Jodelet (1989)
	Sciences de gestion : théories cognitives	La formation de la cognition des individus ou de la cognition partagée au sein d'une organisation donne sens et influence les comportements organisationnels. Cette théorie n'intègre pas la dimension affect.	Fiol (2005)
	Sciences de gestion : la construction du sens (<i>sensemaking</i> et <i>sensegiving</i>)	Le processus de <i>sensemaking</i> consiste à extraire des éléments et à les relier au sein d'une représentation qui redonne de l'ordre et donne du sens. Cette théorie s'intéresse davantage au processus qu'au résultat (le sens produit). Le <i>sensegiving</i> s'inscrit dans une perspective narrative. Il concerne l'influence du discours des acteurs sur d'autres acteurs pour orienter le sens donné à des projets. Cette approche s'intéresse également au processus d'influence pour créer du sens, mais sans définir ce que représente le sens.	Weick (1985 ; 1995) ; Gioia (2006) ; Vidaillet (2003)
Sens = direction	Sociologie compréhensive	Le sens est défini comme le sens visé idéal-typisé basé sur la finalité de l'action de l'acteur dans un groupe social.	Weber (1922)
	Sociologie de l'action	L'état futur désiré permet de mieux comprendre ce qui pousse les acteurs à agir. Le sens visé est la représentation d'un résultat qui devient la cause d'une action. Le sens visé par l'acteur est différent des raisons de son action.	Anscombe (2002)
	Sciences de gestion	Le rôle du leader, qui oriente le sens produit par les acteurs à travers la communication de la vision, et / ou la fixation des objectifs.	Hamel et Prahalad (1994) ; Herman et Gioia (1998) ; Seong et Lewis (2009) ; Lenhardt (2002) ; Smircich et Morgan (1982)
	Sciences du langage	Le sens est ce que veulent dire les locuteurs au moyen de leur énonciation. Le sens communiqué par autrui ne peut être compris que s'il existe des représentations mentales partagées. L'axe intention du langage est donc essentiel à la compréhension du sens.	Searle (1985 ; 2004)

Tableau I. (Cont.)

	Disciplines	Idées principales	Références
Sens = sensations	Psychologie, Marketing	Prise en compte fondamentale de l'affect dans les comportements des acteurs (consommateurs).	Holbrook et Hirschman (1982)
	Neurosciences	Les émotions interviennent dans la compréhension d'un message. Les émotions et les éléments cognitifs ont un rôle conjoint dans la construction de sens.	Blanc et Tapiero (2002).
Approche intégrative	Sciences de l'éducation	Le sens est un objet. Le sens présente trois dimensions : le sens-signification (signes, symboles, mythes), le sens-direction (finalité), et le sens-sensation (données sensorielles)	Barbier (1998)

graphiques et l'identité visuelle (Baker et Balmer, 1997 ; Floch, 1995 ; Heilbrunn, 2010 ; Semprini, 1992), sous la forme de l'expression visuelle, verbale, comportementale d'une identité organisationnelle (Balmer, 2001 ; Knox et Bickerton, 2003) ou comme une proposition, une promesse qui symbolise l'héritage, les valeurs, la culture, les personnes et la stratégie de l'entreprise (De Chernatony et al., 2003 ; Järventie-Thesleff et Moisander, 2010). De fait, l'image d'une marque est conceptuellement circonscrite à l'ensemble des associations cognitives faites mentalement avec cette marque (Keller, 1993), qui peuvent être représentées par son noyau central (Michel, 1999) en s'appuyant sur la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1988). Le contenu, la signification des marques pour les consommateurs font l'objet de nombreux travaux (Broniarczyk et Alba, 1994 ; Keller, 1993) ; en revanche, les travaux abordant la signification des marques pour les collaborateurs sont rares.

Donner du sens ne se résume pas cependant à l'aspect signifiant. La sociologie compréhensive de Weber (1922) fait une large place au sens visé, que l'on peut comprendre comme la direction, le but idéal à atteindre collectivement construit, compris et partagé au sein d'un groupe social, qui d'une certaine manière définit le groupe lui-même et permet de comprendre l'action (Anscombe, 1990). Cette idée du sens comme une direction est largement reprise dans les travaux sur le leadership en management (Hamel et Prahalad, 1994 ; Herman et al., 1998 ; Oh et Lewis, 2009 ; Smircich et

Morgan, 1982). On la retrouve en partie dans les travaux sur l'identité de la marque, formulée comme une volonté manifeste d'agir et de modifier le futur à travers l'énonciation de la vision, ou de la mission de la marque (Aaker et Joachimsthaler, 2009 ; De Chernatony, 2006 ; Kapferer, 2012). Cependant, les représentations de l'identité de la marque tendent à privilégier l'aspect signifiant (les attributs de la marque) au détriment d'une dynamique, d'une capacité transformative donnée justement par le sens comme direction.

Au-delà de la signification et la direction, la marque donne des sensations qui viennent apporter la part vivante, émotionnelle, sans laquelle le sens produit ne serait que cérébral. Les recherches en comportement du consommateur, appuyées sur les développements de la psychologie cognitive et des neurosciences (Blanc, 2006 ; Droulers et Roulet, 2007), ont montré qu'il était pratiquement impossible de dissocier cognition et émotion. Donner du sens passe donc également par le fait de faire naître des sensations, à travers des expériences vécues avec la marque. S'intéresser au sens produit par la marque pour les collaborateurs, c'est par conséquent s'intéresser aussi à l'expérience de marque dans un contexte bien particulier, celui du quotidien de travail, et aux émotions vécues dans ce contexte. Peu de travaux s'intéressent à ce contexte particulier de relation émotionnelle des collaborateurs à la marque ; citons toutefois les travaux récents de Cayla (2013) sur les mascottes de marque, qui fonctionneraient en interne comme un catalyseur émotionnel, une sorte de totem organisationnel.

Au terme de ce tour d'horizon pluridisciplinaire sur la notion de sens, il apparaît que chaque courant a tendance à n'en retenir et explorer qu'une facette. Une approche intégrative, celle de Barbier (1998), conclut qu'on ne peut dissocier la signification, la direction et les émotions lorsque l'on parle de la transmission du sens. Dans cette approche, illustrée par le rapport entre pédagogue et apprenant, le sens est un élément intangible transmis d'un acteur à un autre et décomposé en trois dimensions mais sans aucune représentation symbolique. L'approche intégrative de Barbier a été reprise en sciences de gestion, notamment en stratégie, par exemple dans des travaux qui visent à mieux comprendre la construction de sens dans des équipes projet au sein d'une organisation (Garreau, 2009). C'est cette approche que nous retenons, car elle est particulièrement pertinente pour montrer comment la marque crée du sens pour les collaborateurs sur les trois niveaux : en donnant une signification, en proposant une direction et en créant des émotions liées à des expériences sensorielles ou relationnelles. Tout particulièrement, les tâches réalisées par les organisations sur l'identité de leur(s) marque(s), considérée comme un symbole d'émission co-construit (Aaker et Joachimsthaler, 2009 ; Kapferer, 2012), peuvent être assimilées à un travail plus ou moins conscient de transmission du sens tel que Barbier l'entend. En outre, dans cette recherche, nous envisageons que le sens peut faire l'objet d'une réalité quasi-tangible à travers la marque qui est représentée visuellement dans l'organisation et partagée par les acteurs. En tant qu'objet de représentation (Michel, 1999), la marque peut en effet permettre aux acteurs d'une organisation d'appréhender une forme de réalité (Järventie-Thesleff et Moisander, 2010 ; Vidaillet, 2003).

Vers une perspective critique du brand management

Envisager la marque comme vecteur de sens pour les membres de l'organisation peut contribuer à mieux saisir la réalité sociale des pratiques marketing. En cela, nous rejoignons les préoccupations de travaux de recherche récents qui cherchent à mettre en lumière le caractère socialement construit et négocié des processus marketing (Araujo et al., 2008 ; Skälén et Hackley, 2011 ; Svensson, 2007 ; Zwick et Cayla,

2012). Ces travaux sont nécessaires à plusieurs titres. Tout d'abord, les principaux auteurs relèvent qu'en comparaison avec l'étendue et l'exhaustivité des travaux sur le comportement du consommateur, on sait peu de choses sur la manière dont le marketing se pratique dans les organisations, qui constitue encore pour une large part une boîte noire. Ensuite, chez les chercheurs comme les praticiens prévaut encore aujourd'hui une approche fonctionnaliste selon laquelle le marketing serait un ensemble d'outils techniques, voir de méthodes scientifiques, qu'il suffirait d'apprendre et d'appliquer. Le présupposé derrière cette approche est une forme d'universalité des « bonnes pratiques » ainsi que de neutralité et d'objectivité des acteurs. Notre travail, à travers l'étude de la construction du sens à l'intérieur de l'organisation, remet en cause ce présupposé. Le brand manager n'est pas un instrument neutre, il est lui-même affecté par le sens créé par la marque dont il a la charge. Au-delà, ce supplément de sens engendré par la marque est susceptible d'affecter les comportements des collaborateurs de l'organisation, de manière subjective et ancrée dans un contexte micro-social.

En conclusion, si le lien entre la marque et les collaborateurs d'une organisation a déjà été partiellement établi dans la littérature, peu de recherches s'intéressent de manière holistique au rôle que joue la marque pour les collaborateurs. Les travaux récents de King et Grace (2008 ; 2009 ; 2010) posent le concept de capital-marque pour le collaborateur et cherchent à en mesurer les effets sur des indicateurs de performance de l'organisation, mais sans détailler ce que revêt précisément ce concept. En s'appuyant sur les développements théoriques de la notion de capital-marque, nous proposons une définition du capital-marque du point de vue du collaborateur. Nous précisons comment les théories sur la construction de sens, et en particulier l'approche intégrative de Barbier (1998), peuvent servir de cadre théorique compréhensif pour approcher de façon plus fine le rôle des marques pour les collaborateurs. Nous montrons comment ce travail s'inscrit dans un questionnement plus large sur les pratiques marketing. Pour pallier le peu de données disponibles sur le sujet, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative que nous détaillons dans la section suivante.

Méthodologie

Les données présentées ici font partie d'un projet d'étude plus vaste dont le but est de mieux comprendre comment les marques sont fabriquées par les organisations. Pour appréhender les processus de construction de la marque ainsi que le rôle que la marque joue auprès des collaborateurs, la méthode de l'étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) a été retenue. Cette démarche permet d'approcher le phénomène par différentes illustrations, à différents moments, auprès de différentes personnes ; le fait de choisir plusieurs cas renforce la validité externe (Ayerbe et Missonier, 2007) et permet de travailler par comparaisons (Strauss et Corbin, 1998) et répliques successives (Yin, 2003). Néanmoins, l'un des cas a été traité plus en profondeur et a fait l'objet d'un recueil de données plus extensif que les autres. L'idée a été d'étudier le phénomène en profondeur sur l'un des cas, et de vérifier sur les cas suivants que les phénomènes se répétaient avec la même intensité et les mêmes caractéristiques. La conjugaison des deux approches a permis d'atteindre un niveau satisfaisant à la fois sur la validité interne (la richesse des données) et sur la validité externe (répétition et comparaison entre les cas).

Echantillon, sélection des cas d'entreprises

Les cas ont été choisis au moyen d'un échantillonnage séquentiel dirigé en fonction de l'objet d'étude et avec des évolutions possibles en cours de terrain. Nous avons retenu deux critères de sélection qui conviennent à l'objet de cette recherche (Miles et Huberman, 2005) : nous avons recherché des cas intenses – des cas qui expriment le phénomène avec intensité mais sans caractère extrême – et critiques – qui permettent une application maximale de l'information recueillie à d'autres cas.

Le caractère critique donne une idée de la taille de l'échantillon, limitée à quatre cas dans notre étude, puisqu'il s'agit de sélectionner un petit nombre de cas qui vont « drainer le plus d'informations et avoir la meilleure influence sur le développement de la connaissance » (Patton 2001, 236). Pour satisfaire ce critère, les marques choisies devaient avoir une forte

notoriété assistée dans le grand public et être significatives sur leur secteur. Les cas ont été sélectionnés par rapport à la perception en tant que marque soit du nom de l'entreprise, soit des marques commerciales. Ont été volontairement exclus les cas dans lesquels le nom de l'entreprise n'est pas considéré de façon évidente comme une marque, ce qui est déjà traité dans la littérature sous l'angle de la *corporate reputation* (Dowling, 2004 ; Fombrun, 1996) ou de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985 ; Dutton et al., 1994 ; Moingeon et Ramanantsoa, 1997 ; Reitter, 1989).

Rechercher des cas intenses revient à faire une sélection d'unités d'analyse à la fois riches et exemplaires du phénomène étudié. Nous avons d'abord sélectionné des secteurs d'activité pour lesquels la marque est un actif stratégique : la grande consommation et les biens d'équipement grand public. Dans ces secteurs, nous avons repéré des organisations dans lesquelles sont identifiées des activités régulières et des routines concernant la gestion des marques. Nous avons ensuite exclu des cas atypiques, en particulier les marques à des moments critiques de leur cycle de vie, telles les phases de lancement ou de déclin.

Ces trois critères de choix des cas, l'intensité, le caractère critique et la typicité, conduisent à un échantillon relativement homogène. Al'intérieur de cet échantillon, un quatrième et dernier critère a été appliqué, celui de la variation maximale (Lincoln et Guba, 1990). L'effet recherché en appliquant ce critère est au contraire une certaine hétérogénéité. A cette fin, nous avons choisi des marques dans des secteurs d'activité différents, pour éviter le biais lié aux éventuelles pratiques sectorielles. Nous avons aussi recherché des marques qui rencontrent un succès plus ou moins grand, au moyen d'une quête délibérée lors du terrain de contre-exemples et de variations. L'échantillon est composé de cas disposés le long d'un continuum qui évite les extrêmes : de la marque qui réussit plutôt bien à celle qui réussit moyennement bien, en excluant celle qui réussirait au-delà de la norme – Apple par exemple – comme celle qui irait d'échecs en échecs. Nous avons également recherché une variété dans la nature des marques (marque produit ou marque entreprise) et le secteur d'activité (grande consommation et bien d'équipements). Cette variété

Tableau 2. Présentation des cas étudiés.

	Une seule marque	Un portefeuille de marques
marque commerciale = marque entreprise		
marque commerciale ≠ marque entreprise		
	Marque entreprise : MW Brands	Marque entreprise : SCE

était nécessaire dans la mesure où nous ne savions pas – et ne voulions pas induire – ce que les répondants allaient considérer comme étant une marque : le nom de leur entreprise, le nom d'un ou de plusieurs produits ou services marqués ?

Pour cette recherche, six marques sont étudiées dans quatre organisations différentes, ce qui a permis la comparaison et un certain degré de transférabilité des résultats et constitue un bon compromis entre la richesse des données, l'investissement sur le terrain et la généralisation possible des résultats. A titre de comparaison dans le même champ disciplinaire, une étude conduite par Buell (1975) sur la fonction de brand manager aux Etats-Unis portait sur 20 organisations représentant dix secteurs d'activité, avec 63 entretiens au total. Les travaux d'Urde (1999) sur la culture marque dans les organisations ont été produits sur la base de cinq études de cas en Suède : Nestlé, DuPont, Tetra Pak, Volvo, et Pharmacia Upjohn Nicoret. Notre terrain a été conduit dans quatre organisations (Tableau 2) : Nestlé (division nutrition infantile), SFR (division grand public), MW Brands (marque petit Navire) et SCA Hygiene Products (marques Nana, Tena et Libero).

Recueil des données

Le terrain a permis de recueillir trois types de données : des données documentaires, des données discursives provenant d'entretiens en face-à-face et des données d'observation. Pour les données discursives, le recueil

s'est fait au moyen de 24 entretiens semi-directifs en face à face sur le lieu de travail, sur deux populations : 18 experts marque (gestionnaires de marques, marketing, communication), et six non-experts de la marque (ressources humaines, commercial, recherche et développement). Les entretiens ont eu lieu dans le courant de l'année 2011 entre le 20/01 et le 24/11 ; la durée des entretiens varie entre 38 minutes pour le plus court et 1 heure et 27 minutes pour le plus long, avec une moyenne de 56 minutes par entretien. Dix-sept entretiens ont été réalisés en français, et sept en anglais. Quinze entretiens ont eu lieu à Paris ou en région parisienne, neuf entretiens ont été réalisés en Suède à Göteborg. Les entretiens ont été intégralement retranscrits sous Microsoft Word dans la langue dans laquelle l'entretien a été réalisé. Pour des raisons de confidentialité, les prénoms ont été changés. Le corpus de données totalise 344 pages, soit 190 318 mots. Le détail par entretien est présenté dans le tableau 3.

Le guide d'entretien, fourni en annexe 1, ne mentionnait pas de nom de marque, et était centré sur les processus à l'œuvre dans les organisations à propos de la construction des marques. Les données relatives au rôle de la marque pour les collaborateurs sont donc apparues de manière spontanée, soit lorsque les personnes interrogées évoquaient leur propre relation à la marque, soit lorsqu'elles relataient le rôle joué par la marque pour leurs collègues dans leur quotidien de travail.

La triangulation des données, qui consiste à varier les sources des données collectées, est un critère

Tableau 3. Inventaire des données d'origine discursive.

Organisation	Marque	Poste	Individu	Date	Durée	Nb mots	Nb §
MW Brands	Petit Navire	Chef de produit	Stéphane	07/04/2011	51 min	7455	357
MW Brands	Petit Navire	Directeur commercial	Yves	05/04/2011	59 min	8858	358
MW Brands	Petit Navire	Chef de groupe	Emilie	07/04/2011	1h 13 min	13885	372
MW Brands	Petit Navire	Directrice marketing	Sylvie	08/02/2011	38 min	5006	314
Nestlé	Nestlé	Chef de produit	Fiona	24/11/2011	43 min	6286	322
Nestlé	Nestlé	Directeur commercial	Gauthier	20/01/2011	env. 45 min	1240	39
Nestlé	Nestlé	Directeur marketing	Sébastien	20/01/2011	1h 21 min	12002	355
SCA H.P.	Libero	Brand manager Nordic	Lars	07/06/2011	44 min	6454	216
SCA H.P.	Libero	Brand development manager	Birgitta	07/06/2011	47 min	5722	286
SCA H.P.	Libero	Global Brand director	Karl	06/06/2011	1h 03 min	6705	354
SCA H.P.	Tena	Product Development & Innovation director	Magnus	07/06/2011	45 min	5375	342
SCA H.P.	Tena	Global brand director	Maud	08/06/2011	48 min	6962	266
SCA H.P.	Tena	Brand manager South Europe	Thomas	01/04/2011	1 h 16 min	11619	605
SCA H.P.	Tena	Directrice des Ressources Humaines	Véronique	04/04/2011	58 min	9886	335
SCA H.P.	Tena	Brand development manager	Zulejka	07/06/2011	46 min	4704	149
SCA H.P.	Nana / Libresse	Brand manager Nordic	Pia	07/06/2011	44 min	6233	217
SCA H.P.	Nana / Libresse	Market research manager	Khadija	16/02/2011	56 min	7185	352
SCA H.P.	Nana / Libresse	Marketing director	Aline	16/02/2011	1h 27 min	11950	516
SCA H.P.	Nana / Libresse	Product Development & Innovation director	Margit	07/06/2011	40 min	4829	309
SCA H.P.	Nana / Libresse	Brand Manager South Europe	Céline	04/04/2011	1h 07 min	10582	518
SCA H.P.	Nana / Libresse	Global brand director	Mats	08/06/2011	49 min	5348	207
SFR	SFR	Brand manager	Charlotte	13/07/2011	1h 01 min	10484	284
SFR	SFR	Directrice de la marque	Aurélie	17/02/2011	1h 03 min	11554	402
SFR	SFR	Sales manager	Gilles	17/02/2011	58 min	9994	339

important de validité interne des études de cas (Bamford, 2008 ; Patton, 1999). Afin de satisfaire ce critère, les entretiens ont été complétés par un recueil documentaire et de l'observation sous la forme de visites de site et de présence lors de réunions. Le recueil des données documentaires a consisté à collecter lorsque c'était possible les éléments de formalisation de la marque notamment sous la forme de Brand Book, Brand Manual, ou Bible de Marque, présents soit sous format électronique, soit sous un format d'édition, ou bien encore sous forme audiovisuelle. Les données documentaires recueillies

comptent un total de 309 pages et 25 015 mots. Une grande partie des documents comporte également des images. Les deux vidéographies durent 4 minutes et 8 secondes au total. Les documents recueillis sont tous à usage interne. Les documents étudiés sont présentés en annexe 2.

Enfin, l'enrichissement des données a été obtenu au moyen d'observations de réunions et de visites de site, qui ont donné lieu à des notes de terrain exploitées dans l'analyse. Deux visites de sites ont été réalisées : à l'usine Petit Navire de Douarnenez, berceau historique de la marque, et au siège de SCA

Hygiene Products en Suède qui comprend également le centre de recherche et développement. Nous avons suivi deux réunions de comité de direction chez MW Brands qui avaient la marque comme sujet à l'ordre du jour, ainsi que des réunions de l'équipe « global brand team » de la division *baby diapers* de SCA Hygiene Products.

Analyse des données

La méthode d'analyse a suivi les préceptes de la théorie enracinée de deuxième génération, celle de Strauss et Corbin (Bamford, 2008 ; Bandeira-de-Mello et Garreau, 2010 ; Garreau, 2009 ; Guillemette, 2006 ; O'Reilly et al., 2012 ; Strauss et Corbin, 1998). Un premier codage ouvert a été réalisé, permettant de compacter les données en 250 nœuds de codage, de faire émerger des catégories encore relativement descriptives et de mettre ainsi à jour une structure des données à plat, sans liens entre les catégories. Si, de façon logique, une partie des nœuds de codage était issue a priori des thèmes de la grille d'entretiens, d'autres ont émergé a posteriori du terrain, confirmant ainsi les préceptes de la théorie enracinée. C'est à ce stade de l'analyse que sont apparus, parmi d'autres thèmes émergents, des éléments sur la manière dont les collaborateurs vivaient leur marque ; ce qui a donné lieu à un retour à la littérature dans une boucle abductive, sur le capital-marque, les relations entre marques et collaborateurs, et les fondements théoriques de la construction de sens. Le nouveau cadre théorique retenu, celui de Barbier sur la transmission de sens, a guidé un second codage axial, qui a permis de relier les catégories descriptives à des thèmes ayant une portée plus théorique.

Résultats

Le premier résultat de la recherche montre que la dichotomie opérée d'un point de vue conceptuel entre marque-produit et marque-entreprise n'est pas vraiment reprise à leur compte par les acteurs : pour eux, il y a « la marque », « leur marque », celle à laquelle ils sont attachés. Alors que les thèmes de la grille d'entretien étaient rédigés de manière à ne pas mentionner de nom de marque (exemple : « Qu'est-ce que la marque fait pour vous, dans votre quotidien de

travail? »), aucune des personnes interrogées n'a demandé de préciser de quelle marque il s'agissait, dans les cas qui pouvaient poser problème (quand la marque-entreprise est différente de la marque-produit par exemple). Systématiquement, « la marque » est pour eux la marque commerciale dominante, celle qui a les expressions les plus tangibles – peu importe alors qu'elle soit une marque-produit, ou une marque-entreprise.

Comment elle se nourrit de l'entreprise ? Par le fait de fédérer les gens autour de la marque. Je ne travaille pas pour SCA, je travaille pour Tena. Cela est très emblématique chez SCA. Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un groupe, j'ai l'impression d'appartenir à une marque, parce que je suis Tena du matin au soir. (Thomas, Brand manager South Europe)

J'ai l'impression qu'on n'a pas trop de culture de l'entreprise et que la seule vraie culture de l'entreprise, finalement, c'est notre marque ... (Emilie, chef de groupe)

Ensuite, les résultats permettent de comprendre de façon fine comment la marque crée du sens pour les collaborateurs, à travers huit composantes organisées en trois dimensions (Figure 1) : (1) la signification, ou le sens produit par la marque, (2) la direction, ou le sens qui fonde l'action, et (3) les sensations, ou le sens vécu. La signification regroupe des éléments autour du bien commun (a), de la valorisation du métier (b) et de la sécurité (c). La direction s'exprime à travers l'utilité sociale construite (d), la congruence des valeurs (e) et l'horizon temporel (f). On retrouve au niveau des sensations vécues l'attachement émotionnel (g), et un sentiment de fierté lié à l'image externe (h).

La signification, ou le sens produit par la marque

La marque génère de la signification pour les collaborateurs d'une manière qui diffère de celle produite pour les consommateurs. Cette signification s'organise autour de trois composantes : le bien commun, le métier et la sécurité.

La marque pour les collaborateurs est en effet souvent associée à la notion de bien commun. Dans l'un des cas étudiés, les acteurs utilisent à ce propos

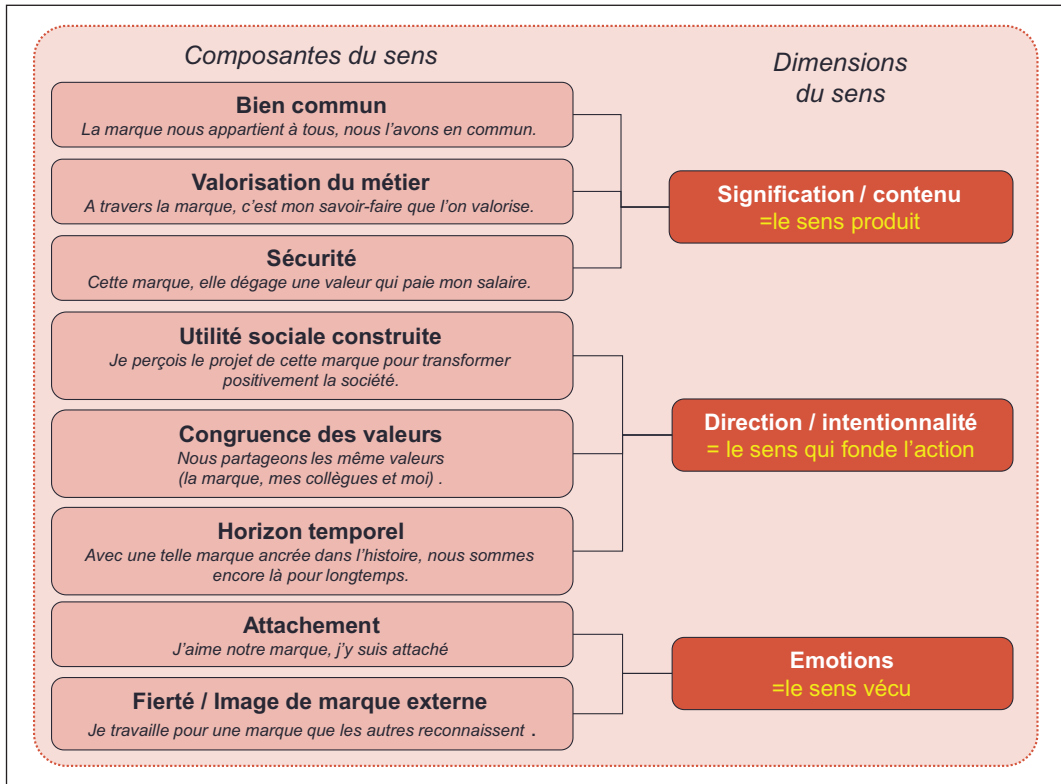


Figure 1. Le sens que la marque apporte au collaborateur.

la métaphore de la copropriété : une marque, c'est comme une copropriété, chacun doit en prendre soin, et tous les employés ont à des degrés divers une responsabilité sur ce bien commun.

Si je fais un comparatif avec une entreprise sans marque, on sera plus sur des catégories de produits alors que quand on travaille vraiment sur une marque, on sait que si on fait une bêtise sur la marque, on peut endommager la marque, c'est-à-dire qu'il y a une image ... Donc, c'est beaucoup plus fort ... On s'en sent, comment dire ... responsables. (Véronique, directrice des ressources humaines)

Je pense qu'il y a une question de motivation autour d'une ambition qu'on a de faire vivre cette marque et de la faire durer dans le temps qui fait que tout le monde tend vers un objectif commun, une motivation commune. (Céline, Brand manager, South Europe)

Cela étant, là où cela reste quand même central, c'est que c'est l'asset qui est le plus partagé par tout le

monde en fait. On bosse tous chez SFR et les gens, quand ils rentrent dans une boutique, ils pensent toujours SFR. A un moment donné, c'est cela le dénominateur commun. (Aurélie, directrice de la marque)

La marque est ainsi perçue comme un support de travail, un langage partagé autour duquel tout le monde peut se retrouver, et qui participe à la compréhension mutuelle. La manière dont la marque s'exprime sur les marchés forge à l'intérieur de l'organisation des éléments de langage repris dans les discours et les documents internes.

[La marque] c'est vraiment une base solide que tout le monde connaît bien, qui fait vraiment partie complète de l'organisation et de notre culture ... (Stéphane, chef de produit)

The brand is what we live for. That is the only thing that we actually own ... (Pia, Brand manager, Nordie)

This is something that we are proud of and love to talk about so. (Lars, Brand manager, Nordic)

Enfin, la marque participe à la mémoire collective, à travers des événements comme des sagas publicitaires qui jalonnent l'histoire commune. L'observation des lieux de travail montre que nombre d'employés se créent des petits musées personnels de la marque, affichant de façon spontanée des posters au mur, ou des collections de figurines sur leurs bureaux. Les évolutions de la marque servent de repères historiques : lorsqu'un collaborateur fait référence, lors d'une réunion, à « l'époque de la saga du port breton », tous les participants savent dater précisément l'époque de référence.

Cette marque, elle a une personnalité, elle a une histoire qui s'inscrit dans l'entreprise, qui a construit peut-être des générations de personnes qui se sont succédées sur cette marque et qui ont construit quelque chose à partir de cette marque. C'est un peu la mémoire de l'entreprise. Quelque part, cette mémoire se transmet au travers des équipes qui intègrent l'entreprise. Donc, elle a un côté fédérateur. (Céline, Brand manager, South Europe)

Je ne me rappelle plus de tête, il faudrait que je me creuse un peu le ciboulot, mais on s'est rendu compte qu'il y avait vraiment un passé et une histoire et qu'en fonction des collaborateurs : « oui, souviens toi, c'était la pub machin », on s'est remémorés, à plusieurs, on a réussi à se refaire l'histoire en se disant : « oui, c'est vrai qu'il y avait ce moment-là et le monde sans fil est à vous, rappelle toi. » « Oui, oui, c'était fin des années 90 et tout cela. » (Gilles, Sales manager)

Ensuite, la marque est porteuse de significations liées à la mise en valeur implicite des métiers et du savoir-faire des collaborateurs. Pour les personnes interrogées, la marque est une bannière qui représente symboliquement aux yeux du monde les heures de travail accomplies et la minutie des gestes.

[La marque] c'est vraiment le cœur, c'est nos métiers en fait ... (Stéphane, chef de produit)

La marque, c'est vraiment ce qui va nous permettre de valoriser tout le travail qui est fait au sein de cette entreprise ... Ce que représente Petit Navire, c'est

vraiment un moyen de valoriser tout notre savoir-faire. (Sylvie, directrice marketing)

Dans les cas étudiés, le lien entre la marque et le métier n'est jamais explicité, que ce soit dans les documents internes de formalisation de la marque ou dans les expressions externes sous la forme de campagnes de communication. La perception des acteurs est pourtant celle-ci : derrière leur marque, il y a des hommes et des femmes qui exercent leur métier avec passion. Une marque forte est donc l'expression tacite de leurs métiers et une forme de reconnaissance de leurs talents. La réussite d'une marque sur les marchés représente pour les collaborateurs un signal des compétences de l'entreprise et crée de la fierté à travers l'expérience du succès.

Et aussi, les marques elles sont là pour créer du succès, l'expérience du succès pour les équipes ... (Gauthier, directeur commercial)

Du coup, est-ce que Nana est une marque qui nous rend fiers ? Oui. En ce moment, oui, parce qu'on de petits succès ou de plus gros. Et derrière ça, c'est nous. (Aline, Marketing director)

Enfin, la marque a une signification liée à un surcroît de sécurité perçue. Une marque forte, solide, reconnue sur son marché, du point de vue du collaborateur cela correspond à une bonne rentabilité financière, qui de façon très concrète va permettre de payer les salaires. C'est aussi l'assurance d'une certaine pérennité de l'entreprise – travailler pour une marque qui existe depuis longtemps est aujourd'hui une forme d'assurance de conserver son emploi. Ce sentiment de sécurité est l'expression de la perception du capital-marque du point de vue des salariés.

C'est aussi une source de chiffre d'affaires, cela crée de la rentabilité, et derrière c'est les emplois, et les salaires, ça les gens en sont conscients ... (Gauthier, directeur commercial)

Because Libero has always been such a big contributor to the run of the business so it is so important for many people that we succeed, so there are so many people wanting it ... (Lars, Brand manager, Nordic)

Pour les employés, déjà, la raison d'être économique de la marque est pour moi une des raisons d'être première de la marque. (Céline, Brand manager, South Europe)

La direction, ou le sens qui fonde l'action

Au-delà des éléments de signification, la marque peut aussi imprimer un cadre, une direction qui est susceptible d'orienter l'action, à travers l'utilité sociale construite et la congruence des valeurs. L'utilité sociale de la marque construite par les acteurs permet de donner un sens à l'action collective au-delà du simple fait de faire du profit. Prenons l'une des marques étudiées, Tena, marque leader dans le monde des protections pour l'incontinence. Le secteur n'est pas vraiment glamour, et la directrice des ressources humaines explique toutes les peines qu'elle a pour recruter des talents. En revanche, le turn-over est très faible car les équipes sont pénétrées par le sens de la mission de la marque. Les répondants témoignent avoir l'impression de se lever tous les matins pour quelque chose qui en vaut la peine.

Le rôle de Tena, c'est une marque qui ... Donc, elle a ce rôle de donner de l'énergie et donner de la fierté. Oui, parce que c'est ce qui va les faire se lever le matin, en se disant qu'ils ont un rôle important à jouer dans la vie des autres ... le fait que tu puisses faire quelque chose pour eux. Ils ne doivent pas avoir l'impression de ne faire que du business, mais ils font du business qui a un sens. [...] Et c'est cela que je veux, la marque qui doit avoir un sens. Et ça doit être pareil dans l'organisation de SCA en interne. Il faut que cela fasse chaud au cœur de voir que l'on aide au-delà de simplement leur vendre des produits. (Maud, Global brand director)

Donc, une fois qu'on a passé l'étape de : concrètement, je vends des produits, pour faire simple, je vends des couches pour vieux, en maison de retraite, ce qui n'est pas très sexy à : je vais aider la personne souffrant d'incontinence à mieux gérer sa continence, ou son incontinence, on donne du sens. (Véronique, directrice des ressources humaines)

Qu'est-ce qui me donne envie de travailler pour cette marque ? Tu te rends compte que ce n'est pas la

marque en soi, c'est ce qu'elle dégage. Je trouve que cette marque Tena, c'est une marque humaine, qui est proche de ses consommatrices qui, dans son territoire, veut casser un tabou, faciliter le dialogue entre les consommateurs, éviter qu'on ne parle pas de l'incontinence, mais bien au contraire, qu'on puisse faire évoluer les mentalités. Je trouve qu'elle a un rôle fédérateur, un rôle moteur dans cette quête. C'est ce qui, tous les matins, te dit : « Qu'est-ce que je fais ? ». (Thomas, Brand manager, South Europe)

Dans chacun des cas étudiés, on retrouve, certes à des degrés divers, la notion d'utilité sociale. Les collaborateurs de la division infantile de Nestlé se sentent participer à un noble combat, celui de contribuer à la vitalité des nourrissons ; ceux de Petit Navire contribuent à l'équilibre alimentaire et perpétuent l'héritage de la pêche bretonne. L'utilité sociale de la marque apparaît dans une grande mesure construite par les acteurs eux-mêmes sur la base de leur propre interprétation du discours de la marque sur son marché – aucun des documents internes de formalisation de la marque n'y fait explicitement référence. Cette utilité sociale construite ne résiste pas nécessairement à l'épreuve des faits – le thon Petit Navire provient aujourd'hui du Ghana et des Seychelles, la production de l'usine de Douarnenez est réduite à la portion congrue, sans que cela n'entame les croyances partagées. Autre exemple, les salariés de SFR se créent une utilité sociale comme petite entreprise innovante face à l'ancien monopole d'état, dont on comprend qu'elle ait été mise à mal par l'arrivée de Free qui a préempté cette position et créé précisément en interne un choc de croyance sur l'utilité sociale de la marque.

Une autre composante de la direction montrée par la marque est la congruence des valeurs. Plus les valeurs d'une marque sont cohérentes avec l'identité des collaborateurs et partagées par un grand nombre de personnes, plus la marque jouera un rôle fédérateur et moteur de l'action. A propos des valeurs, nous avons retenu les définitions du concept telles que présentées en psychologie. Rokeach définit la valeur comme une « croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts » (Rokeach, 1973, 5) ; pour Schwartz et Bilsky (1987, 553), les

valeurs représentent l'« adhésion des individus à des objectifs permettant de satisfaire des intérêts appartenant à des domaines motivationnels et ayant une importance plus ou moins grande dans la vie de tous les jours ». En somme, les valeurs sous-tendent la propension à adopter un comportement plutôt qu'un autre, et la désignation de ce qui est préférable ou désirable. Elles structurent donc bien le comportement et poussent à l'action. Les chercheurs en théorie des organisations ont déjà montré l'importance des valeurs, mais en la circonscrivant à l'identité de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994). Or la ou les marques commerciales jouent aussi ce rôle, parfois même mieux que l'organisation ne le fait, ce qui est patent dans les cas où la marque entreprise et la marque commerciale sont distinctes.

C'est dans les valeurs. On n'a pas écrit vitesse, mais agilité, je ne sais plus ... Et c'est un savoir-être aussi. Cela fait partie de la marque, mais c'est aussi ce que je demande à mes collaborateurs. C'est vraiment important. C'est un savoir-être. Il y a beaucoup de gens chez SFR qui sont comme cela, ce sont des gens qui sont rapides, qui sont assez dans la fulgurance, qui sont capables, souvent, d'allier beaucoup de rationalité avec le fait d'aller vite dans la prise de décision ... (Aurélien, directrice de la marque)

Donc, c'est déjà une marque qui est très forte d'un point de vue consommateurs, mais qui se retranscrit chez tout le monde en interne, pourquoi ? Parce qu'elle est vraie ... (Emilie, chef de groupe)

C'est juste un petit exemple pour dire qu'au quotidien, la marque a réellement un rôle fédérateur de motivation des équipes au-delà de l'équipe marketing, autour de valeurs communes (Aline, Marketing director)

La congruence entre les valeurs de la marque et celles des collaborateurs pourrait donc expliquer des attitudes et des comportements, en particulier l'engagement envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). On observe un effet de valence sur cette composante. La dissonance entre les valeurs de la marque et celles des collaborateurs peut provoquer à l'inverse une perte de repères, évoquée dans l'un des verbatims ci-dessous, qui peut se traduire par un

désengagement organisationnel sous la forme d'une mise à distance.

Tu vois, c'est à la fois la marque, la société, l'employeur qui fait que tu te reconnais dans cette boîte, que tu as envie de t'y impliquer et c'est vraiment important ... C'est-à-dire que c'est bien autour de la marque, autour du logo, autour de ce qu'incarne cette marque, ses valeurs, que les gens doivent, à mon sens, se retrouver. (Gilles, Sales manager)

C'est-à-dire que jusqu'à l'arrivée dans le LBO, on était dans une culture qui était très familiale et très resserrée autour de la marque Petit Navire ... La force de la marque et de la cohésion qu'il peut y avoir autour de cette marque sont en train de se perdre. On est en perte de repères ... (Sylvie, directrice marketing)

Enfin, si la marque est susceptible de donner une direction qui fonde l'action, c'est aussi parce que pour le collaborateur, la marque a un horizon temporel : elle est ancrée dans l'histoire, et pour cela même elle permet de projeter un futur.

Et pourtant, c'est le berceau de Petit Navire, c'est là qu'est née la marque. Donc, il y avait historiquement un attachement très fort à cette marque ... C'est un vrai facteur de cohésion une belle marque comme cela qui existe depuis si longtemps. (Sylvie, directrice marketing)

Son rôle est dans la pérennité de l'entreprise ... (Aline, Marketing director)

C'est à la fois la marque, c'est l'employeur, il y a des gens qui ont des longues carrières chez SFR, avec un passé, avec une histoire. Donc, il y a un côté important en interne aussi. C'est vraiment très important. (Gilles, Sales manager)

Les sensations, ou le sens vécu

La dernière dimension de la construction de sens par la marque pour les collaborateurs a trait aux sensations et aux émotions procurées par les expériences vécues avec la marque dans le quotidien de travail. La première composante est purement affective : j'aime ma marque, j'y suis attaché, j'ai une relation avec elle à laquelle je tiens. On retrouve la même notion d'attachement que celle présente

dans la théorie du capital-marque du point de vue du consommateur (Thomson et al., 2005).

Enfin, si, j'ai de l'affection. Elle a un sens pour moi, à titre personnel. (Yves, directeur commercial)

Donc, du coup, elle a un rôle très important pour moi, mais il est très difficile de l'évaluer, parce que ce n'est pas officiel ... Du coup, il y a un attachement hyper fort. Enfin, on est vraiment très attachés à cette marque et fiers du coup. (Emilie, chef de groupe)

So we live and eat and feed the brand, you could say ... (Pia, Brand manager, Nordie)

Si à un moment donné, je te parle de marque et je te dis Tena ou autres, mais moi, je te parle de Tena, je vais te parler d'émotion, parce que je vais faire appel à un imaginaire facile ou difficile psychologiquement, émotionnellement qui va m'engager personnellement dans la réussite de cette marque. (Thomas, Brand manager, South Europe)

Et, en interne, il y a un très fort affect des collaborateurs avec cette marque. (Gilles, Sales manager)

Les qualités anthropomorphiques d'une marque, souvent invoquées dans la relation entre marques et consommateurs (Fournier, 1998), pourraient aussi expliquer pourquoi il est plus facile pour le collaborateur d'une entreprise de s'attacher émotionnellement et de s'identifier à la marque commerciale qu'à l'organisation.

Après, la marque peut avoir aussi un rôle fédérateur et affectif vis-à-vis des employés, parce qu'il y a quelque part un attachement à une marque. Je pourrais même dire que certaines marques en viennent à devenir un peu assimilées à des personnes. Donc, il y a un affect au final. C'est surtout dans les équipes. Même, je pense qu'à tous les niveaux, il y a quand même une relation assez affective qui fédère plusieurs personnes autour d'une même marque. (Céline, Brand manager, South Europe)

L'exposition physique répétée à la marque semble être un autre facteur amplificateur de l'attachement émotionnel à la marque. Les populations qui appréhendent la marque de façon sensorielle dans leur métier – qui la touchent, la voient, la sentent – pourraient être davantage enclines à développer un

attachement à leur marque comme le montre le verbatim ci-dessous. Ils sont aussi, de fait, les plus farouches gardiens du temple, ceux qui vont s'opposer vent debout aux évolutions proposées de la marque. Chez Petit Navire, les commerciaux vont fomenteur une fronde lorsque le département marketing décidera d'arrêter le matériel de publicité sur le lieu de vente en forme de phare breton dans les magasins.

[Les vendeurs], ce sont eux qui sont probablement les plus attachés aussi d'un point de vue émotionnel à la marque ... Ils ont un attachement très fort, mais parce qu'ils montent tout un tas de matériels qui représentent l'univers de la marque depuis des années en magasins. (Sylvie, directrice marketing)

Une autre émotion vécue par les collaborateurs relative à la marque a trait à la fierté de travailler pour une marque connue et valorisée par les consommateurs, les clients et la société toute entière. Il y a à ce niveau un lien entre la valeur de la marque pour les consommateurs et la valeur de la marque pour les collaborateurs. Plus la marque est valorisée à l'extérieur, plus cela valorise l'individu dans son travail, à travers le regard des autres. Ce résultat est à mettre en relation avec les travaux de Dutton, Dukerich et Harquail (1994) qui montrent comment l'image perçue d'une entreprise à l'extérieur influence l'estime de soi. Toutefois, dans le cas présent, les collaborateurs ne parlent pas de l'entreprise mais de la marque commerciale dominante et n'implique donc pas le même engagement pour les salariés. Dans deux des cas étudiés, cette fierté vient d'ailleurs davantage de la marque que de l'entreprise, qui est peu connue.

Pourquoi est-elle omniprésente ? C'est parce que c'est un grand facteur de motivation de tout le monde, je pense, parce que c'est une très, très, très belle marque. Chacun est hyper fier de travailler pour cette marque qui est très belle, qui fait partie du patrimoine français. (Emilie, chef de groupe)

C'est un vrai facteur de cohésion une belle marque comme cela qui existe depuis si longtemps, et que tout le monde connaît à l'extérieur. (Sylvie, directrice marketing)

Une fois qu'on est dans l'entreprise, on a une fierté dans la marque (...) c'est-à-dire que de l'extérieur, la

marque véhicule une image, véhicule un produit, véhicule une catégorie de produits et quand on est à l'intérieur, on a une fierté d'avoir des marques, parce que cela véhicule pareil, quelque chose, enfin ... (Véronique, directrice des ressources humaines)

Les résultats de cette recherche montrent donc que la marque produit du sens pour le collaborateur en suscitant des significations singulières, en indiquant une direction qui fonde l'action et en procurant des sensations et des émotions nées de l'expérience de la marque dans le quotidien de travail. A partir de là, on peut supposer que ce sens produit ait une valeur pour l'organisation, puisqu'il est susceptible d'orienter des attitudes et des comportements favorables. A l'inverse, si ce capital est mal géré, on peut aussi aisément induire que la valeur puisse se dégrader, et conduire à des attitudes et des comportements défavorables. La manière dont la marque produit du sens pour les collaborateurs pourrait donc bien constituer une source de valeur sous la forme de capital-marque, une proposition que nous allons maintenant détailler.

Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur du capital-marque

Les résultats de la recherche suggèrent de définir le sens que la marque apporte aux collaborateurs à travers trois dimensions, la signification, la direction et les sensations. Pour approfondir cette réflexion, nous discuterons maintenant de comment le sens créé par la marque pour les collaborateurs pourrait influencer leurs attitudes et comportements, et donc indirectement le capital-marque du point de vue des consommateurs et de l'entreprise.

Sur la base des travaux de King et Grace (2008 ; 2009 ; 2010) et à la lumière des résultats de cette recherche, on peut légitimement penser que le sens apporté par la marque aux collaborateurs contribue à créer de la valeur pour l'organisation. Les témoignages de certains collaborateurs illustrent cette relation :

Cette fierté d'appartenance, déjà, cela se traduit par, on n'a pas de turn-over chez nous, c'est-à-dire qu'on a du mal à attirer, mais on a très peu de gens qui quittent SCA donc, à un moment donné, est-ce que c'est la fierté des marques ? Je pense que ce n'est pas

la seule raison, mais à un moment donné, on est sur des produits sur lesquels ... On ne peut pas ne pas prendre de plaisir sur les produits sur lesquels on travaille, enfin ... Alors, je ne dis pas, le salarié qui est en bout de ligne, etc., parce que je pense que lui, ce qu'il veut, c'est avoir assez d'argent pour donner à manger à sa famille, mais dans des populations au siège, comme les nôtres, alors, je vais prendre plus ces populations, on ne peut pas ne pas avoir de plaisir au travail. Enfin, en tout cas, c'est ma perception. Si à notre niveau, à un niveau de manager, on n'a pas de plaisir au travail, la vie devient très compliquée. (Véronique, directrice des ressources humaines)

La valeur de la marque pour les collaborateurs peut se traduire par un engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990 ; Ashforth et Mael, 1989 ; Meyer et Allen, 1991 ; Morrow, 1983) renforcé à travers l'influence exercée sur des comportements tels que la volonté d'agir au profit de l'organisation, la volonté d'en rester membre, et la forte croyance dans les buts et les valeurs affichés (Mowday et al., 1979). Inversement, l'absence de sens apporté par la marque peut engendrer des comportements moins bénéfiques pour l'organisation tels que l'envie de quitter l'entreprise, la participation à un bouche à oreille négatif ou encore la démotivation au travail. Ainsi, pour une même organisation, selon que la marque apporte plus ou moins de sens aux collaborateurs, ceux-ci adopteront des comportements différents. Conséquemment, nous formulons la proposition suivante :

P1 : Les collaborateurs pour lesquels la marque apporte du sens (sous la forme de signification, de direction et de sensations) développent des attitudes et des comportements différents des collaborateurs pour lesquels la marque n'apporte pas de sens.

Dans la continuité de notre réflexion, on peut s'interroger sur l'influence du capital-marque du point de vue des collaborateurs sur la valeur de la marque pour les consommateurs. Il a déjà été montré que l'engagement des collaborateurs envers l'organisation a une influence positive sur les consommateurs dans des situations spécifiques, en particulier celles dans lesquelles les collaborateurs sont au contact du client (Goff et al., 1997 ; Grewal

et Sharma, 1991). Nous soutenons qu'au-delà du personnel en contact direct avec les clients, tout collaborateur touché par le supplément de sens apporté par la marque peut influencer l'image de la marque, notamment à travers l'usage des réseaux sociaux (Le Monde, 2014). Cette réflexion concourt ainsi aux recherches sur le management interne de la marque (Bergstrom et al., 2002 ; Burmann et Zeplin, 2005 ; De Chernatony, 2002 ; Ind, 2003 ; King et Grace, 2008 ; Miles et Mangold, 2004 ; Mitchell, 2002 ; Punjaisri et Wilson, 2007), en défendant l'idée que le sens créé par la marque pour les collaborateurs induit des comportements qui renforcent les liens affectifs des consommateurs avec la marque et contribuent à l'image. Si le collaborateur influence l'image de marque, c'est davantage par l'intériorisation de ce que la marque fait *pour lui*, qu'à travers des injonctions cognitives (apprendre un script par exemple) ou managériales (respecter le code de bonnes pratiques). Ce qui nous amène à énoncer la proposition suivante :

P2 : Les attitudes et les comportements des collaborateurs, dus au supplément de sens apporté par la marque, renforcent le capital-marque du point de vue des consommateurs. Inversement, les attitudes et les comportements des collaborateurs, dus à l'absence de sens apporté par la marque, diminuent le capital-marque du point de vue des consommateurs.

Enfin, des travaux montrent que la source du capital-marque pour l'entreprise réside principalement dans la valeur que la marque apporte aux consommateurs (Keller, 1993). Nous avançons ici la thèse que le capital-marque du point de vue du collaborateur contribue aussi au capital-marque pour l'entreprise. Les attitudes et comportements engendrés par le supplément de sens apporté par la marque peuvent prendre plusieurs formes, tels qu'un engagement organisationnel accru (Huselid, 1995 ; King et Grace, 2010) ou l'acceptation d'un salaire plus faible (Tavassoli et al., 2014). Le processus d'influence de la marque sur les attitudes et les comportements des collaborateurs décrit précédemment peut ainsi se traduire *in fine* par des bénéfices pour l'organisation sous la forme d'un turn-over limité, d'une meilleure performance au travail (King et Grace, 2010) ou de

charges réduites (Tavassoli et al., 2014). On peut donc émettre la proposition suivante :

P3 : Les attitudes et comportements des collaborateurs, dus au supplément de sens apporté par la marque, renforcent le capital-marque du point de vue de l'entreprise. Inversement les attitudes et comportements des collaborateurs, dus à l'absence de sens apporté par la marque, diminuent le capital-marque du point de vue de l'entreprise.

Ces trois propositions, articulées dans la figure 2, forment un cadre conceptuel intégrateur du capital-marque.

Ce nouveau cadre permet d'envisager une différence d'évaluation du capital-marque entre deux organisations pourtant comparables du point de vue de la force de leur marque sur les marchés. Cette différence pourrait être en partie expliquée par un capital-marque du point de vue des collaborateurs faible, voire négatif, dans l'une des organisations, qui aurait pour effet de peu concourir au capital-marque pour l'entreprise, voire de le dégrader.

Conclusion et discussion

La principale contribution de cette recherche est de montrer que la marque, en tant qu'objet symbolique et socialement construit, produit du sens non seulement pour les consommateurs, mais aussi pour les collaborateurs, et ce de façon distincte. Nous avons relevé dans la revue de littérature que la valeur de la marque, ou capital-marque, a jusqu'ici été principalement évaluée soit du point de vue du consommateur, soit du point de vue de l'entreprise. L'apport théorique de ce travail est de montrer que de la même manière que la marque crée de la valeur pour les clients, elle produit de la valeur pour les collaborateurs. La marque donne du sens au travail par des significations qui prennent la forme de bien commun, de valorisation du métier et de sécurité. Elle participe au sens visé à travers l'utilité sociale construite, la congruence des valeurs et l'horizon temporel. Enfin, elle procure des sensations à travers l'attachement émotionnel et le sentiment de fierté lié à l'image externe.

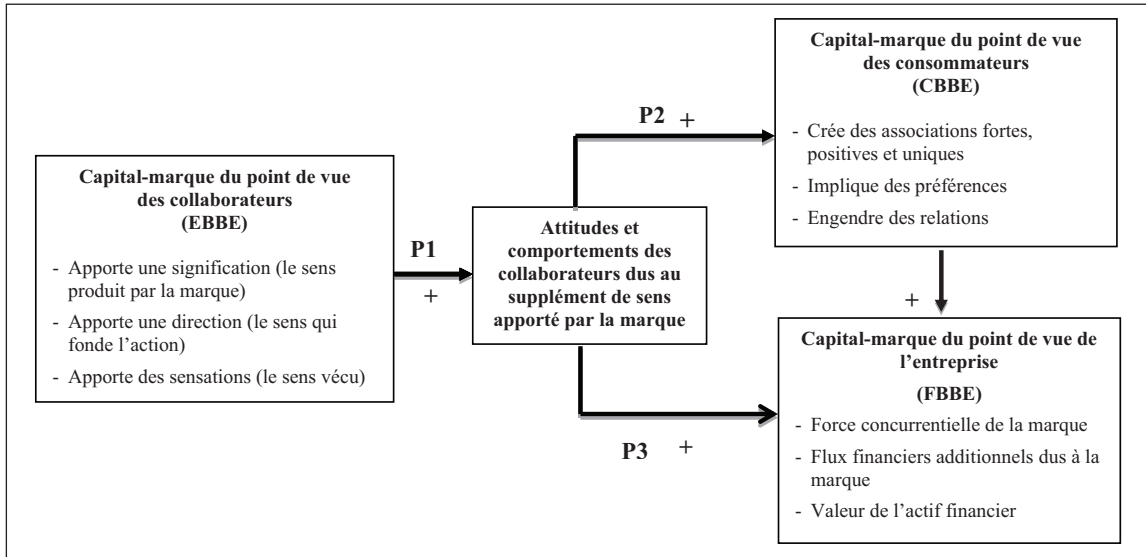


Figure 2. Vision intégrée du capital-marque : valeur créée par la marque auprès des collaborateurs, des consommateurs et de l'entreprise.

D'un point de vue conceptuel, nous proposons de compléter les approches existantes du capital-marque en prenant en compte le capital-marque du point de vue des collaborateurs, ou *Employee-Based Brand Equity*. L'EBBE tient donc à la capacité de la marque à influencer positivement des attitudes et des comportements de la part des collaborateurs, qui ensuite viendraient renforcer le capital-marque du point de vue des consommateurs et du point de vue de l'entreprise. Ceci permet de revisiter l'évaluation du capital-marque en proposant d'intégrer la mesure des attitudes et comportements dus au supplément de sens prodigué par la marque. Dans cette perspective théorique, la marque n'apporte pas uniquement des bénéfices concurrentiels et financiers à l'entreprise, elle favoriserait également des attitudes et des comportements des collaborateurs bénéfiques à l'organisation en donnant du sens au travail, à travers des significations, de la direction et des sensations.

Notre recherche ouvre également de nouvelles perspectives sur la compréhension de la fonction marketing dans les organisations. Rappelons que dans la littérature sur le brand management, une vision fonctionnaliste domine, celle du brand manager « technicien », neutre, qui gère la marque en

appliquant les traitements et mesures recommandés dans la plupart des manuels de marketing (Svensson, 2007) dans le but d'exercer une influence sur les marchés. Envisager le capital-marque du point de vue du collaborateur a deux conséquences sur la façon dont on voit le brand manager. En premier lieu, cela suggère le glissement d'un rôle technique vers une fonction d'animation d'un réseau d'acteurs, en pointant en particulier la nécessité d'une collaboration étroite entre ressources humaines et marketing. Ceci est d'autant plus nécessaire que les frontières entre l'interne et l'externe des organisations s'effacent du fait notamment de l'utilisation massive des réseaux sociaux. En second lieu, nos travaux révèlent le fait que le brand manager, loin d'être dans une position neutre, est lui-même affecté à des degrés divers par les relations qu'il entretient avec la marque. Ce constat appelle d'autres questions sur la substituabilité du brand manager : dans une vision fonctionnaliste, les brand managers sont interchangeables, et aisément remplaçables. Notre étude montre que les actions des brand managers pourraient être expliquées par le sens que la marque a pour eux. Par conséquent, le processus de création et maintenance d'une marque serait contingent, contextuel et fortement dépendant du sens négocié entre les acteurs. Nous contribuons ainsi à un

éclairage de l'intérieur sur les pratiques marketing (Svensson, 2007 ; Zwick et Cayla, 2012).

Les implications sont nombreuses d'un point de vue managérial. A partir du moment où l'on considère un capital-marque du point de vue des collaborateurs, un certain nombre d'actions peuvent être envisagées pour protéger ce capital ou l'accroître. En premier lieu, si la valeur de la marque se mesure aussi dans sa capacité à motiver les collaborateurs, il est nécessaire d'introduire cette dimension dans l'évaluation globale du capital-marque. En particulier, le capital-marque du point de vue des collaborateurs est une dimension à prendre en compte dans les opérations de fusions et acquisitions des entreprises. On peut, par exemple, se demander si lors de rachat de marque, le capital-marque du point de vue des collaborateurs est suffisamment pris en compte afin d'éviter des crises d'identification organisationnelle de la part des collaborateurs. C'est ce qu'exprime par exemple une salariée de The Body Shop sur un blog au moment du rachat de la marque par L'Oréal.

I work for the Body Shop and we were floored by the news that the company had been purchased by L'Oréal. However, we've been assured over and over again that no changes were going to be made. L'Oréal respects the Body Shop as a company for our products and our values, and hopefully, they will stand by that. [...]. Let's hope that happens. (Ashley sur answers.yahoo.com, 2005)

Pour augmenter la valeur créée par la marque auprès des collaborateurs, il est important de favoriser le degré de proximité des salariés avec la marque y compris pour ceux qui ne sont pas naturellement au contact avec la marque dans leur métier. Les éléments tangibles de la marque (produits phares, mascottes, logo...) vont alors s'avérer essentiels dans le processus de compréhension et d'appropriation de la marque de façon concrète et tangible, par l'usage répété des produits ou l'aménagement des lieux de travail. Une recherche récente montre par exemple comment la mascotte de la marque peut agir comme un totem, un quasi-objet transactionnel pour les collaborateurs (Cayla, 2013). Enfin, pour que la marque créée de la valeur pour le collaborateur il est essentiel de prendre en compte la congruence des valeurs. Plus le salarié pourra exprimer les valeurs de la marque dans sa façon

de travailler plus la marque deviendra un outil de motivation important. Un travail de traduction de l'identité de la marque dans l'expérience au travail, les outils et les méthodes est alors nécessaire. Notons que dans les organisations étudiées, la ou les marques sont représentées sous la forme d'une bible de marque ou « *brand platform* » dont la vocation est de cadrer le travail technique des équipes internes (communication, innovation, design) et des prestataires extérieurs (agences conseil en communication, agences de design, ou instituts d'étude) dans le but d'influencer la perception de la marque par les marchés. Il pourrait être utile de formaliser spécifiquement l'identité de marque pour les collaborateurs, afin de leur donner les moyens de ressentir la marque moralement, psychologiquement et physiquement, au-delà des effets de halo de la communication destinée au grand public. Il s'agirait de repérer, développer et soutenir ce qui dans la marque fait sens pour le collaborateur – c'est-à-dire donner à la fois une direction, du contenu et des sensations, au-delà d'une simple transposition de la relation des clients à la marque. Autrement dit, il s'agit de passer de la simple communication de « voici ce que notre marque fait pour nos clients » à l'explicitation et la réalisation de « voici ce que notre marque fait pour vous, dans votre quotidien de travail ». Dans cette étude, un seul des cas étudiés avait commencé à développer des outils spécifiquement destinés à engager les collaborateurs. Notons que dans l'arsenal déployé par cette organisation, une série de vidéographies laissant une large place aux émotions et à la fierté collective s'est révélée comme un moyen plutôt efficace de susciter à la fois la compréhension et l'engagement en interne.

Cette recherche rencontre certaines limites et ouvre de nombreuses pistes de recherche. Une première limite de cette recherche tient à la nature de l'échantillon et des personnes interrogées. Un terrain complémentaire consisterait à interroger dans les organisations des personnes qui sont, de par leur fonction, plus éloignées de la gestion de la marque, pour enrichir les dimensions trouvées et apprécier des variations selon le métier ou l'ancienneté par exemple. Ensuite, d'autres cas pourraient être étudiés dans d'autres univers, en BtoB notamment. Enfin, notons que les résultats ne s'appliquent pas dans les organisations dans lesquelles le nom de l'entreprise et / ou les noms des

offres de produit et de service ne sont pas traités et perçus comme des marques par les collaborateurs. En dernier lieu, il conviendrait d'éclaircir l'influence de la nature des marques, selon que la marque est une marque produit, une marque entreprise ou les deux à la fois.

Au-delà, le capital-marque du point de vue des collaborateurs montre l'importance pour la gestion des marques de la construction du sens, dans un contexte social. Envisager un capital-marque du point de vue des collaborateurs pose également un certain nombre de questions affectant la gestion des ressources humaines. Peut-on aisément remplacer des collaborateurs sans que cela n'altère la construction du sens ? Existe-t-il à l'intérieur de l'organisation des individus clefs dont la disparition affecterait cette construction ? A l'inverse, peut-on dire que ce sens créé par la marque pour les collaborateurs pourrait dans certains cas faire obstacle aux changements réclamés par les marchés, en offrant une certaine résistance ? L'étude ne permet pas de répondre à ces questions qui devront être adressées ultérieurement.

Enfin, cette recherche propose un cadre conceptuel intégrateur avec plusieurs propositions qu'il conviendrait de tester dans une démarche hypothético-déductive. Ce travail ouvre des pistes de recherche relatives à une meilleure compréhension du capital-marque à travers l'approfondissement des relations entre EBBE, CBBE et FBBE. En quoi le supplément de sens créé par la marque auprès des collaborateurs peut-il engendrer auprès des individus une plus forte image de marque et des relations plus riches ? Il est important aujourd'hui de pouvoir étudier ce lien de façon comparative, toute chose égale par ailleurs, dans plusieurs organisations. De même, cette recherche suggère une influence du capital-marque du point de vue du collaborateur sur le capital-marque du point de vue de l'entreprise, relation qui doit être décrite, approfondie et mesurée. Ces différentes interrogations ainsi que les hypothèses proposées méritent d'être traitées dans de futures recherches multidisciplinaires en croisant les approches en marketing, en ressources humaines et en organisation, dans le but de proposer une meilleure compréhension et une mesure plus complète du capital-marque. Au rythme des rachats

de marque et des changements de nom, intégrer le lien entre la marque et les collaborateurs dans l'évaluation du capital-marque revêt une importance cruciale, non seulement pour mieux comprendre les leviers du capital-marque, mais peut-être, et surtout, pour éviter de le dégrader à travers des évaluations qui, n'adoptant que le point de vue du marché, sous-estimeraient le facteur humain.

Notes

1. « Les personnes embauchées chez Toyota partagent les mêmes valeurs que celles de l'entreprise. Lorsque tout le monde travaille dans le même sens, les résultats sont exceptionnels. » (extrait d'une entrevue avec Michael Hoseus, ancien dirigeant d'usine Toyota, chaîne TV *Les Affaires*, 2009)
2. « La logique marque est essentielle dans le succès de Repetto, la danse classique est dans la tête de toute les femmes, toutes les petites filles, tout est autour de ça, ... ensuite les gens ici doivent travailler, faire des produits exclusifs par rapport à cet univers de la danse classique ... c'est bien le talent de ces hommes enrichi par l'âme de la marque qui fait l'alchimie ... » (Extrait d'un entretien des auteurs avec Jean-Marc Gaucher, dirigeant de Repetto, 2013).

Références bibliographiques

- Aaker DA (1996) *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker DA (2008) Marketing in a silo world: the new CMO challenge. *California Management Review* 51(1): 144–156.
- Aaker DA et Joachimsthaler E (2009) *Brand Leadership: Building assets in an information economy*. New York: Simon and Schuster.
- Abric JC (1994) Les représentations sociales: aspects théoriques. In Abric JC (éd). *Pratiques sociales et représentation*. Paris: Presse Universitaire de France, 11–35.
- Albert S et Whetten DA (1985) Organizational identity. *Research in Organizational Behavior* 7: 263–295.
- Allen NJ et Meyer JP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1–18.
- Anscombe E (1990) L'intention. In Pharo P et Quéré L (éd.). *Les formes de l'action*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Anscombe E (2002) *L'intention*. Paris: Editions Gallimard.

- Araujo L, Kjellberg H et Spencer R (2008) Market practices and forms: introduction to the special issue. *Marketing Theory* 8(1): 5–14.
- Ashforth BE et Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1): 20–39.
- Aurand TW, Gorchels L et Bishop TR (2005) Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management* 14(3): 163–169.
- Austin JL (1970) *Quand dire c'est faire*. Traduction de Gilles Lane. [How to do things with words: the William James Lectures delivered at Harvard University in 1955] Paris: Editions du Seuil.
- Ayerbe C et Missonier A (2007) Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* 10(2): 37–62.
- Baker MJ et Balmer JM (1997) Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* 31(5/6): 366–382.
- Balmer JMT (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35(3/4): 248–291.
- Bamford D (2008) The use of grounded theory in change management research. *Journal of Change Management* 8(2): 111–121.
- Bandeira-de-Mello R et Garreau L (2010) *La théorie enracinée en pratique: vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée?* Actes du 19^{ème} congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 1–4 Juin : 1–19.
- Barbier R (1998) *L'éducateur comme passeur de sens*. Communication au Congrès International sur la transdisciplinarité à l'université, Locarno, Suisse.
- Bergstrom A, Blumenthal D et Crothers S (2002) Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review* 5(2–3): 2–3.
- Bhattacharya CB et Sen S (2003) Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing* 67(2): 76–88.
- Blanc N (éd.) (2006) *Emotion et cognition: Quand l'émotion parle à la cognition*. Paris: Editions In Press.
- Blanc N et Tapiero I (2002) Construire une représentation mentale à partir d'un texte : le rôle des illustrations et de la connotation des informations. *Bulletin de Psychologie* 461: 525–534.
- Broniarczyk SM et Alba JW (1994) The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research (JMR)* 31(2): 214–228.
- Buell VP (1975) The changing role of the product manager in consumer goods companies. *Journal of Marketing* 39(3): 3–11.
- Burmann C et Zeplin S (2005) Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12(4): 279–300.
- Callon M (1986) Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles saint-jacques dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique* 36: 169–208.
- Cayla J (2013) Brand mascots as organisational totems. *Journal of Marketing Management* 29(1–2): 1–19.
- Chalofsky N et Krishna V (2009) Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources* 11(2): 189–203.
- Changeur S (2004) Stratégie de marque et richesse des actionnaires: une approche financière du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing* 19(4): 23–38.
- Collins H (2012) Organizational identity via recruitment and communication: lessons from the International Thermonuclear Experimental Reactor project. *Global Business & Organizational Excellence* 31(5): 36–43.
- Coumau J-B, Gagne J-F et Josserand E (2004) *Manager par la marque: un outil de motivation et d'alignement stratégique*. Paris: Editions d'Organisation.
- De Chernatony L (2002) Living the corporate brand: brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review* 5(2/3): 114–132.
- De Chernatony L (2006) *From Brand Vision to Brand Evaluation, the Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. 2^{ème} édition, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony L, Drury S et Segal-Horn S (2003) Building a services brand: stages, people and orientations. *Service Industries Journal* 23(3): 1–21.
- De Chernatony L, Riley FDO et Harris F (1998) Criteria to assess brand success. *Journal of Marketing Management* 14(7): 765–781.
- de Lastic A (2012) Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde? *Qualitative* 238(Novembre): 3–15.
- Dowling GR (2004) Corporate reputations: should you compete on yours? *California Management Review* 46(3): 19–36.
- Droulers O et Rouillet B (2007) Emergence du neuromarketing: apports et perspectives pour les praticiens et les chercheurs. *Decisions Marketing* (46): 9–22.
- Dutton JE, Dukerich JM et Harquail CV (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2): 239–263.

- Eisenhardt KM (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532–550.
- Erdem T et Swait J (1998) Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7(2): 131–157.
- Farquhar P (1990) Managing brand equity. *Journal of Advertising Research* 30(4): 7–12.
- Fiol MC (2005) Intraorganizational cognition and interpretation. In Baum JAC (éd.) *The Blackwell Companion to Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 119–137.
- Floch J-M (1995) *Identités visuelles*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fombrun CJ (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fournier S (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24(4): 343–373.
- Gagne J-F (2008) *Dynamique d'appropriation et d'identification du salarié à un nouveau discours identitaire de l'organisation: le cas du changement Wanadoo-Orange*. Thèse de doctorat en sciences de gestion: Université Paris Dauphine.
- Garreau L (2009) *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan*. Thèse de doctorat en sciences de gestion: Université Paris Dauphine.
- Gioia DA (2006) On Weick: an appreciation. *Organization Studies* 27(11): 1707–1721.
- Goff BG, Boles JS, Bellenger DN et Stojack C (1997) The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing* 73(2): 171–183.
- Grewal D et Sharma A (1991) The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11(3): 13–23.
- Guillemette F (2006) L'approche de la Grounded Theory: pour innover? *Recherches Qualitatives* 26(1): 32–50.
- Guion RM et Landy FJ (1972) The meaning of work and the motivation to work. *Organizational Behavior & Human Performance* 7(2): 308–339.
- Habib L (2012) *La force de l'immatériel: pour transformer l'économie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hamel G et Prahalad C (1994) *Competing for the Future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heilbrunn B (2010) *La marque*. 2^{ème} édition, Paris: Presses Universitaires de France.
- Herman RE et Gioia JL (1998) Making work meaningful: secrets of the future-focused corporation. *Futurist* 32(9): 24–26.
- Holbrook MB (1992) Product quality, attributes, and brand name as determinants of price: the case of consumer electronics. *Marketing Letters* 3(1): 71–83.
- Holbrook MB et Hirschman EC (1982) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research* 9(2): 132–140.
- Huselid M (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38(3): 635–672.
- Ind N (2003) Inside out: how employees build value. *Journal of Brand Management* 10(6): 393–402.
- Järventie-Thesleff R et Moisander J (2010) Co-creating an implementation narrative on corporate branding in a stream of sense-making activities – a practice perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 1–6.
- Jodelet D (1989) *Les représentations sociales*. Paris : Presse Universitaire de France.
- Jourdan P (2001) Le capital marque: proposition d'une mesure individuelle et essai de validation. *Recherche et Applications en Marketing* 16(4): 3–23.
- Kamakura WA et Russell GJ (1993) Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing* 10(1): 9–22.
- Kapferer J-N (2012) *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking*. 5^{ème} édition, London: Kogan Page.
- Kausel EE et Slaughter JE (2011) Narrow personality traits and organizational attraction: evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 114(1): 3–14.
- Keller KL (1993) Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1–22.
- Kimbrough MD, McAlister L, Mizik N, Jacobson R, Garmaise MJ, Srinivasan S et Hanssens DM (2009) Commentaries and rejoinder to “Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions”. *Journal of Marketing Research* 46(3): 313–329.
- King C et Grace D (2008) Internal branding: exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management* 15(5): 358–372.
- King C et Grace D (2009) Employee-based brand equity: a third perspective. *Services Marketing Quarterly* 30(2): 122–147.

- King C et Grace D (2010) Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing* 44(7/8): 938–971.
- Knox S et Bickerton D (2003) The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* 37(7/8): 998–1016.
- Le Monde* (2012) La marque Ikea vaut 9 milliards d'euros. http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/08/09/la-marque-ikea-vaut-9-milliards-d-euros_1744304_3234.html.
- Le Monde* (2014) Entreprises cherchent salariés influenceurs. 28 octobre 2014.
- Le Nouvel Economiste*. (2012) Repetto, la métamorphose. <http://www.lenouveleconomiste.fr/repetto-la-metamorphose-15075/>.
- Le Ny J-F (2005) *Comment l'esprit produit du sens?* Paris: Odile Jacob.
- Les Echos* (2011) LVMH s'offre Bulgari. http://www.lesechos.fr/07/03/2011/lesechos.fr/0201200826083_lvmh-s-offre-bulgari.htm.
- Lenhardt V (2002) *Les responsables porteurs de sens*. Paris: Insep Consulting Editions.
- Lincoln YS et Guba EG (1990) Judging the quality of case study reports. *Qualitative Studies in Education* 3(1): 53–59.
- Meyer JP et Allen NJ (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61–89.
- Michel G (1999) L'évolution des marques: approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing* 14(4): 33–53.
- Michel G (éd.) (2013) *Management transversal de la marque: pour un décroisement de la marque dans les entreprises*. Paris: Dunod.
- Miles MB et Huberman MA (2005) *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} édition, Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Miles SJ et Mangold G (2004) A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing* 3(2–3): 65–87.
- Mitchell C (2002) Selling the brand inside. *Harvard Business Review* 80(1): 99–105.
- Mizik N et Jacobson R (2008) The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research* 45(1): 15–32.
- Mizik N et Jacobson R (2009) Valuing branded businesses. *Journal of Marketing* 73(6): 137–153.
- Moingeon B et Ramanantsoa B (1997) Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing* 31(5/6): 383–395.
- Morhart FM, Herzog W et Tomczak T (2009) Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing* 73(5): 122–142.
- Morrow PC (1983) Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review* 8(3): 486–500.
- Moscovici S (1976) *La psychanalyse, son image, son public*. 2^{ème} édition. Paris : Presse Universitaire de France.
- Moscovici S (1988) Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology* 18(3): 211–250.
- Mowday RT, Steers RM et Porter LW (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224–247.
- O'Reilly K, Paper D et Marx S (2012) Demystifying grounded theory for business research. *Organizational Research Methods* 15(2): 247–262.
- Oh SS et Lewis GB (2009) Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees? *Review of Public Personnel Administration* 29(2): 158–167.
- Park CS et Srinivasan V (1994) A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research* 31(2): 271–288.
- Patton MQ (1999) Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research* 34(5/2): 1189–1208.
- Patton MQ (2001) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3^{ème} édition, Londres: SAGE.
- Peirce CS (1998) *The essential Peirce: selected philosophical writings. Volume 2, 1893–1913*. Bloomington, IN: Indiana University Press, Peirce edition project.
- Punjaisri K et Wilson A (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management* 15(1): 57–70.
- Reitter R (1989) Culture et identité. In Simon Y et Joffre P (éd.) *Encyclopédie de Gestion*. Paris: Economica.
- Ricœur P (1985) *Temps et récits III, Le temps raconté*. Paris: Editions du Seuil.
- Ricœur P (1990) *Soi-même comme un autre*. Paris: Editions du Seuil.
- Rokeach M (1973) *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Saussure F (1989) *Cours de linguistique générale*. Nachdruck : Otto Harrassowitz Verlag.
- Schwartz SH et Bilsky W (1987) Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53(3): 550–562.
- Searle JR (1985) *L'intentionnalité: essai de philosophie des états mentaux*. Paris : Les éditions de Minuit.
- Searle JR (2004) *Mind, a brief introduction*. New-York, Oxford: Oxford University Press
- Semprini A (1992) *Le marketing de la marque: approche sémiotique*. Rueil-Malmaison: Liaisons.

- Shankar V, Azar P et Fuller M (2008) BRAN*EQT: a multicategory brand equity model and its application at allstate. *Marketing Science* 27(4): 567–584.
- Simon CJ et Sullivan MW (1993) The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science* 12(1): 28–52.
- Skålén P et Hackley C (2011) Marketing-as-practice. Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Management* 27(2): 189–195.
- Smircich L et Morgan G (1982) Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18(3): 257–273.
- Srinivasan S et Hanssens DM (2009) Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research (JMR)* 46(3): 293–312.
- Strauss AL et Corbin J (1998) *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. 2^{ème} édition, Londres: SAGE.
- Svensson P (2007) Producing marketing: towards a social-phenomenology of marketing work. *Marketing Theory* 7(3): 271–290.
- Swait J, Erdem T, Louviere J et Dubelaar C (1993) The equalization price: a measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing* 10(1): 23–45.
- Tavassoli NT, Sorescu A et Chandy R (2014) Employee-Based Brand Equity: why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research* 51(6): 676–690.
- Thomson M, MacInnis DJ et Park CW (2005) The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology* 15(1): 77–91.
- Urde M (1999) Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15(1–3): 117–133.
- Vallaster C et De Chernatony L (2005) Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management* 21(1/2): 181–203.
- Vidaillet B (2003) *Le sens de l'action*. Paris: Vuibert.
- Wallace E et De Chernatony L (2009) Service employee performance: its components and antecedents. *Journal of Relationship Marketing* 8(2): 82–102.
- Wallace E, De Chernatony L et Buil I (2011) How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of Business Ethics* 101(3): 397–414.
- Weber M (1922) *Economie et Société*. Traduction de Julien Freund et al. (1971). [*Wirtschaft und Gesellschaft*] Paris: Plon.
- Weick KE (1985) Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *Organizational Dynamics* 14(2): 51–64.
- Weick KE (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Yin RK (2003) *Case Study Research, Design and Methods*. 5^{ème} édition, Londres: SAGE.
- Yoo B, Donthu N et Lee S (2000) An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(2): 195–211.
- Zwick D et Cayla J (2012) *Inside Marketing: Practices, ideologies, devices*. Oxford: Oxford University Press.

Annexel :

Thèmes de discussion de la grille d'entretiens

Nous allons parler de votre marque. Ce qui m'intéresse, c'est surtout vos pratiques, ce que vous faites au quotidien, votre travail, comment vous travaillez ... Selon vous, quels sont les objectifs assignés à la marque dans votre entreprise ? A quoi elle sert ? Pourquoi elle est là ? Quelle est sa raison d'être ?

1- Organisation

Nous allons maintenant parler des personnes qui travaillent sur la marque. Quelles sont toutes les fonctions qui travaillent directement sur la marque dans l'entreprise ? Pouvez-vous me dessiner une sorte d'organigramme des fonctions qui travaillent sur la marque ? *A partir du dessin, reprendre les principales fonctions :*

Et la fonction (*citer fonction*), quel est son rôle ? Quelle influence a son action sur la marque ? Quel profil ont les personnes qui l'occupent ?

Comment tous ces gens travaillent-ils ensemble ? (*réunions formelles, informelles ...*)

En dehors des fonctions que vous venez de me décrire, pouvez-vous me citer d'autres fonctions qui, bien que ne travaillant pas directement sur la marque, sont particulièrement importantes pour la vie de la marque ? En quoi sont-elles importante (*décision, relais ...*) ?

Quels prestataires externes sont les plus mobilisés pour travailler avec vous sur la marque ? *Relancer : agences de communication, de design, institut d'étude ...*

De tous les prestataires que vous venez de citer, lesquels ont le plus d'influence sur la vie de la marque ? Pourquoi ?

2- Outils et process

Comment travaillez-vous sur la marque ? Quelles sont les principales activités que vous faites pour nourrir, entretenir, développer la marque ? Quelles ressources mobilisez-vous ? (*identifier et développer chaque activité*)

Imaginons que vous recrutiez une nouvelle personne, et qu'elle arrive dans la fonction de (*citer fonction*) sans bien connaître votre marque. Comment va-t-elle se former, s'imprégner de la marque ? (*détection des outils de formalisation de la marque s'ils existent*)

Et si je demande à un employé de me décrire votre marque, qu'est-ce qu'il me dira ? Comment l'aura-t-il su ?

3- Circuits de décision et évaluation

Comment se prennent les grandes décisions sur la marque, par exemple un changement de cap stratégique, comme une extension de marque sur un nouveau marché ou un investissement important sur la marque ? Qui, comment, sur quels critères ?

Annexe 2. Inventaire des données documentaires.

Nature du document	Libellé	Auteur(s)	Date	Nb pages	Nb mots
Diapositives Powerpoint	Brand essence wheel / plate-forme de marque Petit Navire	Marketing	Juil 2012	12	784
Diapositives Powerpoint	Credo et valeurs Petit Navire	Comité de direction	Mars 2013	3	221
Diapositives Powerpoint	Rapport d'études « brand health » Petit Navire	Millward Brown (institut d'étude)	Oct 2012	80	8736
Diapositives Powerpoint	Extrait des études qualitatives de fond de marque Petit Navire	D'cap research (institut d'étude)	Dec 2012	20	3160
Diapositives Powerpoint	Fondamentaux SFR – la marque et vous	Marque et communication	Mai 2011	55	1321
Diapositives Powerpoint	Check-list communicants SFR	Marque et communication	Mai 2011	2	335
Diapositives Powerpoint	Plate-forme de marque SFR	Marque et communication	Mai 2011	1	355
Vidéographie	Film signature de marque à usage interne SFR	Marque et communication	Oct 2010	1 min 49 sec	
Vidéographie	Film attitudes relation client à usage interne SFR	Formation interne	Juil 2010	2 min 19 sec	
Diapositives Powerpoint	Libero Brand Platform	Global brand team	Jan 2009	13	1367
Diapositives Powerpoint	Brand terminology for SCA	Dragon Brands (consultants)	Jan 2009	28	2725
Fichier Excel	Libero big brand ideas	Global brand team	Jan 2009	2	678
Diapositives Powerpoint	Brand terminology start SCA	Global brand team	Oct 2008	29	2318
Fichier Excel	Brand building process and terms SCA	Global brand team	Mar 2009	1	906
Diapositives Powerpoint	Brand identity Frame Nestlé	Strategic Business Unit	Oct 2010	63	2109