



**HAL**  
open science

# La relation ambivalente des collaborateurs à la marque : manifestations et conséquences sur l'attitude envers la marque

Sylvain Delmas

## ► To cite this version:

Sylvain Delmas. La relation ambivalente des collaborateurs à la marque : manifestations et conséquences sur l'attitude envers la marque. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2022. Français. NNT : 2022PA01E028 . tel-03967000

**HAL Id: tel-03967000**

**<https://theses.hal.science/tel-03967000v1>**

Submitted on 1 Feb 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE  
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559  
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

# La relation ambivalente des collaborateurs à la marque

## Manifestations et conséquences sur l'attitude envers la marque

THESE  
présentée et soutenue publiquement le 14 novembre 2022  
en vue de l'obtention du  
**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**  
Par

**Sylvain DELMAS**

JURY

- Directrice de recherche : **Madame Géraldine Michel**  
Professeure, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne IAE  
Paris
- Co-encadrante : **Madame Fabienne Berger-Remy**  
Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-  
Sorbonne, IAE Paris
- Rapporteurs : **Monsieur Sébastien Soulez**  
Professeur, Université Lumière Lyon 2
- Madame Catherine Viot**  
Professeure, Université Claude Bernard Lyon 1
- Suffragants : **Madame Clotilde Coron**  
Professeure, Université Paris-Saclay
- Madame Nathalie Fleck**  
Professeure, Université Paris Dauphine-PSL
- Monsieur Olivier Herrbach**  
Professeur, Université de Bordeaux, IAE Bordeaux

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs



## REMERCIEMENTS

---

Cette thèse, j'en ai longtemps rêvé. Depuis l'obtention d'un DEA en économie il y a plus de 30 ans, une tentative avortée, il y a plus de 10 ans, sur les rives du Bosphore alors que j'accompagnais ma femme pour une expatriation qui dura 4 ans (le temps d'une thèse...), ce projet ne m'a jamais quitté. Certains diront que j'aime prendre mon temps, d'autres que j'ai de la suite dans les idées, d'autres enfin que j'ai beaucoup de courage de me lancer dans cette aventure à mon âge ! Une aventure, c'est certain, pleine de rebondissements, de moments euphorisants, de périodes de découragement et de doute au cours desquelles le syndrome de l'imposteur est là, prêt à vous envahir. Ces trois années n'ont donc pas été un long fleuve tranquille ni pour moi, ni pour ma famille, ni pour mes amis, qui ont vécu ces montagnes russes émotionnelles. Et pourtant, ces trois années ont été très riches et elles sont la concrétisation d'un rêve de jeune homme que je suis particulièrement fier d'avoir mené à bout. Cette thèse je l'ai vécue comme un apprentissage et un compagnonnage. Un apprentissage de la recherche et de la rigueur scientifique qui invite à poser son regard sur les choses de manière un peu différente par rapport à celui du praticien que j'étais en entreprise. Un compagnonnage aussi en raison de la présence de mes directrices de thèse qui m'ont toujours accompagné et guidé sur le chemin sinueux de la recherche et de l'ensemble de mes compagnons de route avec lesquels les discussions ont toujours été très fructueuses.

Je tenais à remercier particulièrement Géraldine Michel et Fabienne Berger-Remy qui m'ont suivi, guidé, épaulé et encouragé tout au long de ces 3 années. C'est grâce à notre rencontre chez PSA que j'ai décidé de franchir le pas et de m'inscrire en master recherche à l'IAE de Paris puis en thèse en bénéficiant de votre encadrement. Géraldine, j'ai beaucoup apprécié ton enthousiasme, les bouillonnements de ta pensée, parfois déroutants mais toujours stimulants, tes remarques tranchées « ah ! mais ça ne va pas du tout » tout en souriant et en proposant des solutions. Après nos échanges, il me fallait souvent un peu de temps de réflexion pour comprendre que tu avais souligné le point sur lequel il fallait encore se pencher. Fabienne, j'ai été impressionné par ta capacité à encadrer ce travail de manière ferme et extrêmement bienveillante. Je te suis particulièrement reconnaissant de m'avoir considéré, dès le début de notre travail en commun comme un membre de la communauté des chercheurs, novice certes, mais membre tout de même. Les deux articles que nous avons publiés ensemble m'ont ouvert

rapidement les yeux et l'esprit sur ce qu'on attendait d'un chercheur. Certes, cela n'a pas toujours été simple de conjuguer la thèse et la rédaction des articles mais je crois avoir appris beaucoup et compte tenu de mon âge, le pari en valait la peine.

Je remercie également les membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail. Merci aux professeurs Catherine Viot et Sébastien Soulez d'avoir apporté, lors de la pré-soutenance, des commentaires précieux qui m'ont permis à la fois de pousser plus loin la réflexion sur mon sujet et d'enrichir ainsi le document de thèse. Merci également aux professeurs Clotilde Coron, Nathalie Fleck et Olivier Herrbach d'avoir accepté de participer au jury final.

Merci à toutes les personnes, amis ou anonymes, qui ont participé aux différentes études et sans qui cette thèse n'aurait pas abouti.

Je remercie aussi toutes les personnes de l'IAE, du master recherche et de la Chaire Marques et Valeurs que j'ai eu la chance de rencontrer pendant ce travail doctoral : Alexandre, Andria, Claire, Diego, Ferial, Ghizlane, Hammou, Nawel, Ouidade et Valérie. Je souhaite adresser une pensée spéciale à Raphaël qui m'a bien épaulé lors de l'apprentissage des différents logiciels informatiques, à Camille et Samuel qui m'ont aidé lors de l'administration des questionnaires, à Isabelle pour les e-café au cours desquels nous discutons de nos sujets respectifs et de nos états d'âme aussi, à Marie-Eve qui m'a mis le pied à l'étrier en me faisant intervenir pour la première fois dans un de ses modules de cours à l'IAE de Paris et qui a pris le temps de relire mon travail, enfin à Sophie qui a également relu mon travail et m'a toujours encouragé.

Enfin, je remercie mes amis et ma famille qui m'ont toujours soutenu, en particulier dans les moments de doute et de découragement. Merci à Emmanuelle qui a relu ce travail dans un délai très serré. Merci à Danielle, Laurent, Hélène, Stéphane, Sandrine, Jahed, Alice, Jérôme, Frédéric, Christelle, Philippe, Jessie, Sandrine et Christophe qui ont accepté mes absences parfois. Merci à mon frère, Pascal, et ma sœur, Patricia, qui m'ont encouragé à distance dans ce travail. Merci à ma belle-sœur, Eléonore, qui non seulement a participé à la relecture du document mais a partagé mes moments de doute. Enfin, les derniers mots iront à ma femme et nos enfants. Eglantine, merci pour ta présence tout au long de ce travail et en particulier au cours des 6 derniers mois qui ont été également une épreuve pour toi. Merci pour ton soutien dès le début de ce projet même si ta façon d'agir et de pensée est tout autre et que tu regardais mon engagement dans ce travail avec un peu d'étonnement parfois. Merci pour ta conviction

sans faille que j'allais y arriver quand de mon côté j'avais le sentiment que cette voie n'était finalement pas pour moi. Merci à nos enfants, Maximilien, Capucine et Emilie d'avoir supporté mes moments d'absence et d'avoir trouvé les mots ou les gestes qui m'encourageaient à poursuivre mon rêve.

# TABLE DES MATIERES

---

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTES DES TABLEAUX .....</b>	<b>13</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>17</b>
Contexte de la recherche et problématique .....	17
Cadre théorique et questions de recherche.....	20
Réflexions d'ordre épistémologique .....	25
Méthodologie et design de la recherche.....	27
Principaux résultats et contributions .....	28
Démarche générale de la recherche .....	30
<b>PARTIE 1 : LE MANAGEMENT INTERNE DE LA MARQUE CONFRONTE A L'INCONFORT RESSENTI PAR LES COLLABORATEURS .....</b>	<b>31</b>
Chapitre 1. Le management interne de la marque : une pratique récente.....	33
Introduction au chapitre 1 .....	34
1. L'origine du management interne de la marque.....	35
1.1. L'importance du collaborateur dans le marketing interne .....	35
1.2. L'importance de la marque comme actif stratégique : le management de la marque.....	38
1.3. Un intérêt croissant depuis le début des années 2000 .....	42
2. Une définition du management interne de la marque non encore stabilisée .....	47
2.1. Différentes définitions qui éclairent une partie du management interne de la marque.....	48
2.2. Un consensus sur quelques points.....	50
3. Les pratiques managériales sur lesquelles s'appuie le management interne de la marque.....	53
3.1. La communication de la marque en interne, le rôle du marketing .....	53



3.2. Le recrutement et la formation orientés marque, le rôle des ressources humaines.....	55
3.3. Le rôle des managers dans la transmission des valeurs et de la promesse de la marque.....	56
3.4. Communications externes et communautés internes de marque : Des pratiques à considérer .....	58
4. Management interne de la marque et marque employeur .....	60
4.1. Une définition de la marque employeur.....	60
4.2. Des différences et des similitudes entre le management interne de la marque et la marque employeur.....	61
4.3. Vers une réconciliation des deux champs de recherche.....	66
Conclusion du chapitre 1 .....	68
<b>Chapitre 2. Les comportements favorables à la marque comme but recherché : l'apport de la théorie de l'identification sociale.....</b>	<b>69</b>
Introduction au chapitre 2 .....	70
1. Le Comportement favorable à la marque comme comportement recherché.....	71
1.1. origine et définition du Comportement favorable à la marque .....	71
1.2. Les dimensions constitutives du comportement favorable à la marque.....	74
1.3. Les trois principaux antécédents du BCB .....	79
2. L'identification sociale comme soubassement théorique de la relation collaborateur-marque.....	84
2.1. Fondements et éléments centraux .....	84
2.2. Gérer des identifications multiples.....	86
3. Quelques limites au comportement favorable à la marque .....	89
3.1. Des écarts entre la promesse de marque et le vécu au travail .....	89
3.2. Les situations de crise de marque.....	90
Conclusion du chapitre 2 .....	90
<b>Chapitre 3. Confort et inconfort : de quoi parle-t-on ? .....</b>	<b>92</b>
Introduction au chapitre 3 .....	93
1. Une histoire du confort : du « confort-réconfort » au « confort d'usage » .....	94
1.1. Du confort comme assistance aux autres... ..	94

1.2. ... au confort matériel, manifestation de la modernité.....	94
1.3. Confort psychologique et physique.....	95
2. De l'inconfort physique à l'inconfort psychologique.....	98
2.1. L'inconfort physique .....	99
2.2. L'inconfort psychologique .....	100
3. Inconfort psychologique et dissonance cognitive .....	101
3.1. Les conditions d'éveil de la dissonance .....	102
3.2. L'intensité de la dissonance .....	107
3.3. Les stratégies de réduction de la dissonance .....	107
4. Confort et inconfort : quelles relations ?.....	109
Conclusion du chapitre 3 .....	111
Conclusion Partie 1 .....	112
Questions de recherche .....	114
<b>PARTIE 2. COMPRENDRE LES RESSORTS DU CONFORT ET DE L'INCONFORT DES</b>	
<b>COLLABORATEURS A L'EGARD DE LA MARQUE .....</b>	<b>115</b>
Chapitre 4. Une taxonomie des situations d'inconfort.....	116
Introduction au chapitre 4 .....	117
1. Méthodologie .....	118
1.1. Recueil des données .....	118
1.2. Analyse des données .....	119
2. Résultats .....	122
2.1. Une taxonomie des situations d'inconfort.....	122
2.2. Les conditions explicatives de l'apparition de situations d'inconfort.....	129
Conclusion du chapitre 4 .....	130
Chapitre 5. Confort et inconfort : les mécanismes sous-jacents d'une relation	
ambivalente à la marque.....	132
Introduction au chapitre 5 .....	133
1. Méthodologie .....	134
1.1. Des entretiens individuels de collaborateurs .....	134
1.2. Analyse des données .....	138
1.3. Articulation marque commerciale – entreprise et organisation.....	140

2.	Les mécanismes du confort et de l'inconfort .....	141
2.1.	Confort et inconfort sont deux pôles d'un même continuum.....	144
2.2.	Les facteurs conduisant à un état de confort à l'égard de la marque .....	166
2.3.	Les facteurs conduisant à de l'inconfort à l'égard de la marque.....	173
3.	Vers une relation ambivalente à la marque .....	189
3.1.	Confort et inconfort : des antécédents pas toujours identiques.....	189
3.2.	Une relation ambivalente à la marque.....	190
	Conclusion du chapitre 5 .....	191
	Conclusion partie 2 .....	193
	<b>PARTIE 3. COMMENT LA RELATION COLLABORATEUR / MARQUE INFLUENCE-T-ELLE L'ATTITUDE DU COLLABORATEUR A LA MARQUE ? .....</b>	<b>195</b>
	Chapitre 6 – Formalisation des hypothèses et modèle conceptuel .....	196
1.	Les effets de la congruence des valeurs et de la compétence de la marque sur les réactions du collaborateur à l'égard de la marque .....	197
1.1.	Le choix des variables dépendantes et indépendantes.....	197
1.2.	L'influence de la congruence des valeurs sur l'admiration de la marque et le bouche-à-oreille.....	199
1.3.	L'influence de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille.....	200
1.4.	L'influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille. ....	201
2.	Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance envers la marque .....	202
2.1.	Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque .....	202
2.2.	Le rôle médiateur de l'identification à la marque .....	203
2.3.	Le rôle médiateur de la confiance envers la marque.....	205
	Conclusion du chapitre 6.....	207
	Chapitre 7 – Les effets de la congruence des valeurs et de la compétence de la marque sur la relation du collaborateur à la marque.....	209
	Introduction au chapitre 7 .....	210
1.	Design de recherche .....	211

1.1.	Objectifs .....	211
1.2.	Collecte de données.....	211
1.3.	Echantillon .....	213
1.4.	Design de recherche .....	214
2.	Mesure des variables .....	219
2.1.	Variables manipulées .....	219
2.2.	Variables dépendantes.....	221
3.	Validité des mesures, des scénarios et des manipulation checks .....	222
3.1.	Validité et fiabilité des mesures .....	222
3.2.	Evaluation de la crédibilité des scénarios testés.....	226
3.3.	Manipulation checks .....	226
4.	Tests des hypothèses .....	227
4.1.	L'influence de la congruence des valeurs sur l'attitude du collaborateur envers la marque.....	227
4.2.	L'influence de la compétence perçue de la marque sur l'attitude du collaborateur à la marque .....	228
4.3.	L'influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence de la marque sur la relation du collaborateur à la marque. ....	230
	Conclusion du chapitre 7 .....	232
	<b>Chapitre 8 – Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque, de l'identification et de la confiance en la marque. ....</b>	<b>234</b>
	Introduction au chapitre 8 .....	235
1.	Design de recherche .....	236
1.1.	Objectifs .....	236
1.2.	Collecte de données.....	236
1.3.	Echantillon .....	237
1.4.	Design de recherche .....	239
2.	Mesure des variables .....	240
2.1.	La mesure de la relation ambivalente des collaborateurs à la marque .....	240
2.2.	La mesure de l'identification des collaborateurs à la marque .....	241

2.3. La mesure de la confiance en de la marque.....	242
3. Validité des mesures, des manipulation checks et de la crédibilité des scénarios .	242
3.1. Validité et fiabilité des mesures .....	243
3.2. Crédibilité des scénarios.....	245
3.3. Manipulation checks .....	246
4. Tests des hypothèses .....	246
4.1. Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque .....	248
4.2. Le rôle médiateur de l'identification à la marque .....	250
4.3. Le rôle médiateur de la confiance en la marque.....	252
4.4. L'influence comparée du rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance en la marque. ....	253
Conclusion du chapitre 8 .....	256
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>258</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>277</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>297</b>

## LISTES DES TABLEAUX

---

- Tableau 1 : Le cadre de référence du marketing interne (Mahnert et Torres, 2007, p. 55)
- Tableau 2 : Quelques définitions du management interne de la marque (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021)
- Tableau 3 : Les pratiques majeures du management interne de la marque (d'après Saleem et Iglesias, 2016 et Barros-Arrieta et Garcia-Cali, 2021)
- Tableau 4 : Les dimensions du comportement favorable à la marque
- Tableau 5 : L'opérationnalisation du concept de comportement favorable à la marque
- Tableau 6 : Les différentes stratégies de réduction de la dissonance
- Tableau 7 : Calibration du phénomène observé et des conditions causales
- Tableau 8 : Combinaisons causales expliquant l'apparition de situations d'inconfort
- Tableau 9 : Cohérence et couverture des combinaisons causales
- Tableau 10 : Caractéristiques des entreprises et des marques composant l'échantillon
- Tableau 11 : Caractéristiques des informants
- Tableau 12 : Ensemble des hypothèses pour les 2 expérimentations.
- Tableau 13 : Répartition par tranche d'âge des répondants
- Tableau 14 : Répartition par directions/départements d'affectation des répondants
- Tableau 15 : Répartition des répondants selon qu'ils gèrent ou pas des équipes
- Tableau 16 : Répartition des répondants par cellule expérimentale
- Tableau 17 : Textes présentant les situations de forte ou faible congruence des valeurs collaborateur-marque
- Tableau 18 : Textes présentant les situations de forte ou faible compétence perçue de la marque.
- Tableau 19 : Mesure de la congruence des valeurs selon Malär *et al.* (2011)
- Tableau 20 : Mesure de la congruence des valeurs adaptée de l'échelle de Malär et al (2011)
- Tableau 21 : Mesure de la compétence adaptée de l'échelle de Halkias et Diamantopoulos (2020)
- Tableau 22 : Mesure de l'admiration pour de la marque adaptée de l'échelle de Ivens *et al.* (2015)
- Tableau 23 : Mesure du bouche-à-oreille adaptée de Gappi (2013)
- Tableau 24 : Validité des échelles de congruence des valeurs et de compétence perçue

Tableau 25 : Contribution aux facteurs après rotation Varimax des items congruence et compétence

Tableau 26 : Fiabilité des mesures des échelles de compétence perçue et de congruence des valeurs

Tableau 27 : Validité des échelles admiration pour la marque et bouche-à-oreille

Tableau 28 : Contribution des items du bouche-à-oreille et de l'admiration pour la marque

Tableau 29 : Fiabilité de la mesure de l'admiration pour la marque et du bouche-à-oreille

Tableau 30 : Influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur l'admiration – Analyse de la variation du  $R^2$

Tableau 31 : Influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur le bouche-à-oreille – Analyse de la variation du  $R^2$

Tableau 32 : Récapitulatif des résultats de la première expérimentation

Tableau 33 : Répartition par tranche d'âge des répondants

Tableau 34 : Répartition par directions/départements d'affectation des répondants

Tableau 35 : Répartition des répondants selon qu'ils gèrent ou pas des équipes

Tableau 36 : Répartition des répondants par cellule expérimentale

Tableau 37 : Mesure de la relation ambivalente à la marque adaptée de Kreiner et Ashforth (2004)

Tableau 38 : Mesure de l'identification envers la marque adaptée de Punjaisri et Wilson (2011)

Tableau 39 : Mesure de la confiance envers la marque adaptée de Chaudhuri et Holbrook (2001)

Tableau 40 : Validité des échelles des variables médiatrices.

Tableau 41 : Contribution aux facteurs après rotation Varimax des items des variables dépendantes.

Tableau 42 : Fiabilité des mesures des échelles relative à la relation ambivalente, à l'identification et à la confiance.

Tableau 43 : Evaluation de la validité discriminante

Tableau 44 : Comparaison de l'effet des médiations de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance en la marque.

Tableau 45 : Récapitulatif des résultats de la seconde expérimentation

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : Exemples d'actions menées par les ambassadeurs Orange – Communication Twitter

Figure 2 : EDF social club

Figure 3 : Démarche méthodologique de la recherche

Figure 4 – Démarche de recherche de la thèse

Figure 5 : Articulation du brand management, du capital marque et de l'*internal branding*.

Figure 6 : Facteurs centraux du management interne de la marque selon Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021)

Figure 7 : Facteurs centraux du management interne de la marque complétés

Figure 8 : Représentation des cibles de la marque employeur

Figure 9 : Représentation des cibles du management interne de la marque

Figure 10 : Tentative de réconciliation des champs de recherche du management interne de la marque et de la marque employeur

Figure 11 : Interrelations management interne de la marque et marque employeur au sien de la marque interne

Figure 12 : Origines, pratiques et attendus de l'*internal branding* (d'après Piehler, King, Burmann, Xiong, 2016 ; Piehler, 2018 ; Barros -Arrieta et Garcia-Cali, 2021)

Figure 13 : Le modèle du confort développé par Vischer (2004)

Figure 14 : Le processus de la dissonance cognitive (à partir de Festinger, 1957)

Figure 15 : Deux analyses séquentielles des données

Figure 16 : Une synthèse des situations d'inconfort

Figure 17 : Processus d'analyse des entretiens qualitatifs

Figure 18 : L'assemblage marque commerciale, entreprise et organisation

Figure 19 : Des facteurs déclencheurs conduisant au confort ou à l'inconfort : 3 cas de figure

Figure 20 : Confort et inconfort : deux pôles d'un même continuum

Figure 21 : Les facteurs conduisant au confort à l'égard de la marque

Figure 22 : Les facteurs déclencheurs de l'inconfort à l'égard de la marque

Figure 23 : Modèle conceptuel général des expérimentations

Figure 24 : Schéma conceptuel de l'étude expérimentale 1

Figure 25 : L'influence de la congruence des valeurs collaborateur/marque sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille



Figure 26 : L'influence de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille

Figure 27 : Modèle utilisé pour l'analyse des médiations

## INTRODUCTION GENERALE

---

### Contexte de la recherche et problématique

Depuis quelques années, de plus en plus d'entreprise développent des programmes visant à faire de leurs collaborateurs des ambassadeurs de marque. Au-delà d'IBM qui s'appuie depuis toujours sur ses salariés (les « IBMers ») pour valoriser sa réputation, de nombreuses autres entreprises ont misé sur les collaborateurs pour mettre en valeur leurs marques. Orange valorise les services de la marque aussi bien en interne, auprès des autres collaborateurs, que lors d'événements externes, à destination des consommateurs et autres parties prenantes, en s'appuyant sur son réseau d'ambassadeurs digitaux (figure 1). Par leurs actions ces salariés permettent de donner vie aux engagements et à la promesse de la marque : « *Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. Notre mission est de garantir que, dans tous nos champs d'activité, le numérique soit pensé, mis à disposition et utilisé de façon plus humaine, plus inclusive et plus durable.* »<sup>1</sup>

Figure 1 : Exemples d'actions menées par les ambassadeurs Orange – Communication Twitter



L'entreprise EDF s'est également engagée dans cette voie après l'annonce en avril 2020 de sa nouvelle raison d'être : « *construire un avenir énergétique neutre en CO2 en conciliant la préservation de la planète, bien-être et développement grâce à l'électricité et des solutions et*

---

<sup>1</sup> <https://www.orange.com/fr/engagements/la-marque/orange-marque-engagee>

services innovants »<sup>2</sup>. Des collaborateurs ayant décidé de faire partie du « EDF social club » portent la parole de la marque auprès des publics externes et mettent en avant les valeurs et la promesse de la marque (figure 2). Pour ce faire EDF met à la disposition de ces salariés des contenus et propose des formations pour bien s’imprégner de la marque.

Figure 2 : EDF social club



Source : <https://www.youtube.com/watch?v=avvwqKaQNqw>

Faire du collaborateur un acteur clé de la communication de la marque apparaît donc aujourd’hui particulièrement important.

Notre expérience de praticien au sein de deux grandes grandes entreprises (Caisse d’épargne et PSA) nous a effectivement conduit à observer des pratiques de communication de la promesse et des valeurs de la (ou des) marque(s) en interne afin que les salariés s’en emparent et s’en fassent les porte-parole. Prenons l’exemple du groupe PSA (aujourd’hui Stellantis) qui en 2014, face aux difficultés financières et commerciales de l’entreprise, annonçait un plan de transformation (« Back in the race ») visant à redresser la situation dans les trois ans. Différents groupes de travail sont alors mis en place. L’un d’entre eux, à vocation stratégique et marketing, avait pour mission de préciser, voire redéfinir, le territoire d’expression de chacune des marques commerciales (Citroën, DS, Peugeot) et de communiquer plus largement en externe et en interne sur l’identité de ces trois marques. En interne, il s’agissait de clarifier le positionnement et les valeurs portées par chacune des marques commerciales. La diffusion des *brand books* de marque revus et corrigés accompagnée de réunions plénières visant à expliquer à tous les collaborateurs ce que sont les marques devait permettre à chacun, dans son métier respectif (communication, marketing, responsable produit, stylisme, ressources humaines, production...), de décliner de manière opérationnelle l’identité et les valeurs de la marque pour

<sup>2</sup> <https://www.edf.fr/groupe-edf/raison-d-etre>

laquelle il travaillait. Il s'agissait également de faire émerger, parmi les collaborateurs de la marque, des ambassadeurs qui propageraient l'identité de la marque et pourraient promouvoir les produits et les services à l'extérieur de l'entreprise, en particulier vis-à-vis des consommateurs.

Toutefois, nous avons constaté que certains salariés, pourtant particulièrement attachés à Citroën ou à Peugeot, paraissaient mal à l'aise face à ces pratiques et n'avaient pas particulièrement envie d'être les porte-parole de la marque ou d'imaginer comment traduire de manière opérationnelle ces valeurs dans leur pratique professionnelle. Ces attitudes semblaient s'appuyer sur un décalage entre les valeurs de marque telles qu'elles étaient affichées par l'entreprise et leur vécu de travail. Prenons l'exemple de la marque Citroën dont les valeurs centrales, inscrites dans le *brand book*, sont centrées sur le confort, le fait d'être proche des gens. La nouvelle signature de marque « Inspired by you » ainsi que le nouveau concept store baptisé « La Maison » reflétaient ces valeurs. Or, les collaborateurs de la marque furent au même moment installés dans des espaces de travail anonymisés plus ouverts avec moins de zones de convivialité. Cet écart entre ce que la marque promet, auquel les collaborateurs adhèrent, et ce qui est vécu avec la marque semblait créer un malaise pour un certain nombre de salariés. Ce malaise influençait leurs attitudes et comportements à l'égard de la marque : certains quittèrent l'entreprise, d'autres semblaient manifester un moindre attachement affectif à la marque tout en continuant à réaliser leur travail de manière apparemment efficace.

Récemment, dans la presse ou sur les réseaux sociaux, des articles ou des commentaires illustrant le malaise de collaborateurs percevant un écart entre ce que la marque promet et ce qu'ils vivent avec la marque sont apparus. On peut citer le cas de Lou.Yetu<sup>3</sup>, marque française de bijoux fantaisie, qui axe sa communication sur la fabrication française de tous ces produits. Cette promesse est mise en cause par quelques salariés qui s'émeuvent de voir des produits fabriqués ailleurs qu'en France. Ces collaborateurs expriment leur malaise sur les réseaux sociaux ce qui n'apparaît évidemment pas particulièrement favorable à la marque. L'entreprise a ainsi fermé, pendant un temps, la boutique en ligne et perdu de nombreux abonnés sur Instagram. On peut également mentionner l'application de rencontre Happn<sup>4</sup>, qui affiche son

---

<sup>3</sup> « Lou.Yetu, un scandale du made in France ? » - Journal Du Net 22/01/21 -

<https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1497037-lou-yetu-un-scandale-sur-le-made-in-france/>

<sup>4</sup> « Chez Happn, des salariés dénoncent un patron « sexiste » et « humiliant » - Mediapart 25/06/21

<https://www.mediapart.fr/journal/france/250621/chez-happn-des-salaries-denoncent-un-patron-sexiste-et-humiliant>

intention de lutter contre le harcèlement et fait l'objet de critiques de la part de certains salariés dénonçant, sur les réseaux sociaux, les pratiques du PDG, perçues comme incohérentes par rapport à la promesse de cette marque. Ce dernier est alors contraint à la démission.

La perception d'un décalage entre ce que revendique la marque, auquel les collaborateurs adhèrent et ce qu'ils vivent dans leur quotidien de travail nous a conduit à nous interroger sur la relation entre le collaborateur et la marque et sur les facteurs qui pouvaient inciter le salarié à adopter des comportements favorables ou défavorables à la marque. Notre travail vise à **mieux comprendre comment les collaborateurs vivent la marque, c'est-à-dire comment elle se manifeste pour eux dans leur quotidien de travail. Cela implique de s'attacher à leur vécu et à leur expérience avec la marque. Cela conduit également à s'interroger sur la façon dont ils réagissent aux pratiques managériales visant à une plus grande acculturation à la marque.**

## **Cadre théorique et questions de recherche**

Depuis une vingtaine d'années des travaux se sont penchés sur la relation entre le collaborateur et la marque, en particulier dans le secteur des services, notamment l'hôtellerie, le tourisme, les services financiers, pour lequel les interactions entre les salariés et les consommateurs sont centrales (C. King, 2010; Y.-K. Lee *et al.*, 2014; Punjaisri, Alan, *et al.*, 2009). Ces recherches soulignent l'importance de la transmission d'informations pertinentes sur ce qu'est la marque, ses valeurs et sa promesse dans le processus d'attachement psychologique, voire d'identification à la marque des collaborateurs. En effet, des collaborateurs qui s'identifient à la marque s'engagent au-delà des missions qui leur sont confiées. Pour les vendeurs, il a été montré que l'identification à la marque améliore leurs performances commerciales (Badrinarayanan et Laverie, 2011; Baker *et al.*, 2014; Michel *et al.*, 2015; Wallace *et al.*, 2011). L'instauration d'une relation de confiance entre la marque et les collaborateurs stimule l'appropriation de la marque par les salariés et favorise le développement d'attitudes et de comportements en lien avec les valeurs prônées par la marque (Xiong et King, 2019). Faire des collaborateurs une courroie de transmission entre la marque et les consommateurs semble donc favorable pour l'entreprise, à condition que les salariés aient bien intégré les valeurs et la promesse de la marque.

En outre, l'accélération du rythme médiatique et l'explosion des réseaux sociaux qui permettent à chacun de s'exprimer publiquement (Dellarocas, 2003), a modifié le mode de communication des marques (Iglesias et Bonet, 2012). Elles sont passées d'un mode de communication fondé essentiellement sur le monologue (de la marque vers le consommateur) à une communication multidirectionnelle via Internet et les réseaux sociaux (Powell *et al.*, 2011) sur lesquels le client commente, réagit, voire interpelle (Quinton, 2013). Dans ce contexte, les collaborateurs peuvent être mobilisés pour répondre aux sollicitations des consommateurs sur ces différents canaux ou pour minimiser les expériences négatives partagées en ligne par les clients. Considérer les collaborateurs non plus seulement comme destinataires des communications internes mais également comme des influenceurs à l'extérieur de l'entreprise permet de toucher des communautés beaucoup plus larges et d'avoir une communication mieux ciblée et surtout plus crédible (Fleck *et al.*, 2014).

S'appuyer sur les collaborateurs pour valoriser la marque, lui donner vie et la transmettre aux différentes parties prenantes externes semble donc intéressant pour les entreprises à condition de s'assurer que les salariés ont bien intégré l'identité de la marque. L'étude des pratiques visant à permettre l'appropriation des valeurs de la marque par les collaborateurs afin qu'ils puissent traduire le plus fidèlement possible la promesse de la marque à l'ensemble des parties-prenantes, en particulier les consommateurs, connaît un intérêt croissant depuis une vingtaine d'année (Berger-Remy et Michel, 2015; Burmann et Zeplin, 2005; Du Preez *et al.*, 2017; Foster *et al.*, 2010; Hasni *et al.*, 2018; Iyer *et al.*, 2018; Piehler *et al.*, 2016; Saleem et Iglesias, 2016). L'*internal branding* que l'on peut traduire par management interne de la marque est le champ de recherche qui s'intéresse à ce sujet.

Les travaux sur le management interne de la marque se focalisent d'une part sur les pratiques mises en œuvre dans les entreprises et d'autre part sur les conséquences en termes d'attitudes et de comportements des collaborateurs envers la marque (Burmann *et al.*, 2009; Du Preez et Bendixen, 2015; C. King et Grace, 2012; Piehler *et al.*, 2016; Punjaisri et Wilson, 2007; Terglav *et al.*, 2016).

En ce qui concerne les pratiques, les travaux sur le management interne de la marque mettent en avant trois facteurs clé qui relèvent de compétences variées au sein de l'organisation. Tout d'abord, la communication interne orientée marque est considérée comme la pratique la plus importante pour favoriser la connaissance et l'appropriation de l'identité de la marque par les

collaborateurs (Burmam *et al.*, 2009; Piehler *et al.*, 2015; Saleem et Iglesias, 2016). La politique de ressources humaines au travers du recrutement, de la formation et de la rémunération des collaborateurs apparaît également essentielle (Chiang *et al.*, 2018; Piehler, 2018; Poulis et Wisker, 2016). Enfin, le management qui doit participer à la diffusion de l'identité de la marque auprès des salariés joue un rôle crucial (Morhart *et al.*, 2009). Ces trois facteurs sont très importants parce qu'ils soulignent le positionnement de ce courant de recherches à l'interface du marketing et des ressources humaines.

Concernant les attitudes et les comportements attendus des collaborateurs la littérature met en exergue cinq facteurs : la compréhension de l'identité et des apports de la marque pour l'entreprise, l'identification à la marque, l'engagement envers la marque, la confiance envers la marque et le comportement favorable à la marque.

Au travers d'approches essentiellement hypothético-déductives, les travaux sur le management interne de la marque mettent en évidence des liens positifs entre les pratiques de management interne de la marque et des comportements favorables des collaborateurs à l'égard de la marque (Erkmen et Hancer, 2015; C. King et Grace, 2012; S. Park *et al.*, 2019; Piehler *et al.*, 2016; Xiong *et al.*, 2013). Par ailleurs, ces travaux considèrent que l'appropriation et l'incarnation des valeurs et de la promesse de la marque par les collaborateurs influencent positivement la perception des consommateurs à l'égard de la marque (Schepers et Nijssen, 2018), renforçant ainsi le capital marque.

Toutefois, les travaux sur le management interne de la marque souffrent d'au moins deux manques, qui ont d'ailleurs été relevés dans des appels à recherche récents (Piehler *et al.*, 2018; Schmidt, *et al.*, 2021).

D'une part, bien que les mécanismes de *internal branding* soient liés à la fois à des facteurs organisationnels et à des facteurs humains, les recherches se sont essentiellement penchées sur les facteurs organisationnels (rôles du management, de la communication interne, des ressources humaines). Ces travaux se placent ainsi du point de vue du management de l'entreprise et de la marque. Ils s'intéressent peu au vécu des collaborateurs, appréhendés comme un tout homogène. A cet égard, Piehler *et al.* (2018) soulignent qu'il serait souhaitable de mieux cerner les effets des pratiques du management interne de la marque sur l'attitude et les comportements des collaborateurs tels que la satisfaction au travail ou le capital marque du point de vue du salarié, ou encore de s'attacher aux variables individuelles et collectives qui modèrent la relation entre les collaborateurs et la marque (Baker *et al.*, 2014; Piehler *et al.*,

2016). Schmidt et al (2021) pointent la nécessité de prendre en considération l'identité du collaborateur dans un travail de co-construction de la marque.

Des travaux récents commencent à explorer la façon dont les collaborateurs vivent ces pratiques. Certains d'entre eux révèlent qu'elles peuvent être mal perçues par les salariés lorsque le vécu de travail est incohérent avec les valeurs de la marque (Berger Remy *et al.*, 2020; De Villartay, 2021). Cela génère alors un sentiment d'inconfort psychologique pour le collaborateur qui peut le conduire à adopter des comportements défavorables à la marque. Ces travaux nous invitent à nous pencher plus précisément sur les situations perçues comme incohérentes par les collaborateurs. La théorie de la dissonance cognitive, en particulier les travaux concernant la dissonance informationnelle, offre un cadre pertinent pour étudier l'inconfort psychologique ressenti par un collaborateur à l'égard de la marque. Lorsqu'un salarié est confronté à des informations sur la marque qui semblent se contredire ou ne correspondent pas à ce qu'il vit au sein de l'entreprise, il éprouvera un état d'inconfort psychologique. Il sera alors incité à adapter son attitude ou son comportement à l'égard de la marque pour retrouver un équilibre cognitif. Ces réactions peuvent ne pas être favorables à la marque. En nous appuyant sur le concept d'inconfort psychologique largement mobilisé en marketing (Jacobson *et al.*, 2020; Rosenbaum *et al.*, 2018; Séré De Lanauze et Siadou-Martin, 2016) nous allons définir notre première question de recherche de la façon suivante : **quelles sont les situations perçues comme incohérentes par les collaborateurs et qui peuvent les conduire à ressentir un inconfort à l'égard de la marque ?** Nous y répondrons à partir d'une étude exploratoire et d'une analyse fsQCA qui sont présentées au chapitre 4.

D'autres recherches s'intéressent aux motivations individuelles qui conduisent les collaborateurs à adopter un comportement favorable à la marque (Rouzi et Wang, 2021; Y.-C. Wang *et al.*, 2019; Xiong *et al.*, 2019). Ces travaux académiques indiquent que les réactions des collaborateurs face aux promesses de la marque peuvent varier en fonction des situations auxquelles ils sont confrontés et de la perception qu'ils ont de la marque. Certaines vont les conduire à renforcer leur attachement à la marque, d'autres vont, au contraire, les amener à questionner cette relation. On peut donc s'interroger sur l'homogénéité des attitudes et des comportements des salariés à l'égard des pratiques de management interne de la marque posée comme un postulat sous-jacent dans la plupart des recherches. Par ailleurs, entre un moindre attachement, des dénonciations sur les réseaux sociaux ou la décision de quitter la marque,



l'intensité des réactions des collaborateurs mal à l'aise face à certaines pratiques qui ne reflètent pas ou mal la marque, semblent également fortement varier.

Enfin, les recherches sur la management interne de la marque s'intéressent à la marque *corporate*, ou entreprise, et prennent peu en compte la marque commerciale. Or, les marques commerciales bénéficient d'une identité propre et sont souvent porteuses d'un imaginaire riche susceptibles d'engendrer des attentes de la part des collaborateurs. La perception d'incohérence entre ces attentes et l'incarnation de la marque dans le quotidien de travail pourrait conduire à des réactions défavorables à l'égard de la marque. Par ailleurs, des différences perçues entre les valeurs prônées par la marque commerciale et celles affichées par la marque *corporate* pourraient également mettre mal à l'aise le collaborateur et le conduire à adopter des comportements contraires à ceux attendus. Dans la même idée, le cas des entreprises gérant un portefeuille de marques commerciales n'est pas pris en compte dans les recherches sur *l'internal branding*. Or, cette configuration est très fréquente. Comme le soulignent Piehler *et al.* (2018) dans leur appel à recherche, cette situation est de nature à complexifier les pratiques de management interne de la marque. Le processus d'identification et d'engagement des collaborateurs à l'une ou l'autre des marques commerciales ou *corporate* peut apparaître plus complexe et favoriser l'apparition de situations perçue comme incohérentes par les salariés. La théorie de l'identité sociale est généralement mobilisée dans les travaux sur le management interne de la marque pour expliquer le comportement favorable des collaborateurs à l'égard de la marque *corporate* au travers d'un processus d'identification. Dans le cas où le salarié est confronté à des univers de marques commerciales différents au sein de la même entreprise, la théorie de l'identification sociale paraît offrir un cadre de réflexion pertinent pour comprendre comment les salariés vont envisager les différentes marques. On peut se demander dans quelle mesure la confrontation des représentation est susceptible de créer des états de confort ou d'inconfort et d'amener les collaborateurs à adopter des comportements favorables ou défavorables envers la marque.

La littérature semble indiquer qu'en fonction des situations auxquelles le collaborateur est confronté et de ses caractéristiques personnelles, il est susceptible d'éprouver un sentiment de confort ou d'inconfort plus ou moins grand à l'égard de la marque. En revanche, on n'en sait peu sur la façon dont ces états de confort ou d'inconfort apparaissent et comment cela se traduit dans la relation entre le salarié et la marque. Cela nous amène à notre deuxième question de

recherche : **quels sont les mécanismes d'éveil et les manifestations de l'inconfort et du confort dans la relation des collaborateurs à la marque ?**

Enfin, nous allons chercher à mieux caractériser les situations générant un sentiment de confort ou d'inconfort. Nous pouvons formuler ainsi notre troisième question de recherche : **pourquoi et comment certaines situations influencent les réactions des collaborateurs à l'égard de la marque ?**

## **Réflexions d'ordre épistémologique**

L'objectif premier du travail de thèse étant de produire de la connaissance scientifique, il apparaît essentiel de s'interroger sur la façon dont nous allons produire cette connaissance, sur sa valeur et à quelle fin. Cette réflexion importante constitue la première brique sur laquelle va venir s'appuyer notre démarche de recherche, les méthodes employées et *in fine* garantir la qualité scientifique du travail, c'est-à-dire sa capacité à être discuté, complété voire contredit. Sans chercher à entrer dans un exercice formel de choix d'une posture épistémologique, nous avons souhaité nous interroger sur la façon dont notre rapport à la réalité et à la connaissance s'est construit et a évolué au cours du temps.

Initialement très marqué par notre formation en mathématiques puis en économétrie, nous avons le sentiment que par la modélisation, nous étions capables d'expliquer et de comprendre la réalité, explication et compréhension étant d'ailleurs intimement liées. Cette réalité, régie par des lois qui nous dépassent et sur lesquelles nous n'avons pas de prise, peut ainsi être appréhendée de manière objective. Les relations de causalité entre différentes variables, mises en évidence par des modèles mathématiques, et les interactions entre ces variables permettent de construire la connaissance de l'objet étudié et de lui donner du sens.

Toutefois, nos différentes expériences professionnelles au sein de départements d'études clients de grandes entreprises sont venues nuancer progressivement notre ancrage hypothético-déductif. Sans remettre en cause l'intérêt de la quantification ou de la modélisation des phénomènes pour la prise de décision ou l'objectivation des résultats en entreprises, nous avons été surpris par l'utilisation parfois farfelue de chiffres pour justifier une décision ou l'atteinte d'objectifs. Il ne s'agit pas de rejeter la force des mathématiques et de la formalisation dans le processus de création de connaissance, mais de pointer les utilisations parfois abusives des

chiffres qui ne font que masquer au mieux un manque de rigueur, au pire une manipulation visant à rendre la réalité conforme à ce que l'on souhaiterait qu'elle soit. Comme le souligne Moles « *notre science contemporaine [...] apparaît soumise à la dictature de la métrologie. Cette importance de la mesure pour juger de la validité de ce qui est avancé est particulièrement forte au sein des organisations. La mesure permet d'évacuer le côté subjectif, voire arbitraire, de recommandations* » (1990, p. 21). Si la mesure est nécessaire, elle peut être aveuglante voire stérile si « *de la mesure comme méthode, on passe à la mesure comme frénésie, et de la frénésie de la mesure à la frénésie de la précision* » (1990, p. 22). C'est effectivement à ce type d'enchaînement auquel on est parfois confronté en entreprise. Bien souvent, ce qui prime dans une logique de l'action c'est la mesure en elle-même. C'est bien elle qui est attendue et sur laquelle des décisions seront prises. Les précautions formulées quant aux conditions d'application de la mesure fournie, en raison notamment de la méthode employée, bien qu'entendues peuvent être parfois balayées.

Par ailleurs, dans le cadre de notre activité professionnelle, le besoin de comprendre le comportement du consommateur afin d'apporter des informations pertinentes pour nourrir le développement des offres nous a conduit à envisager d'autres chemins permettant également de construire de la connaissance. Nous faisons le constat que la présentation de modèles ou de résultats quantitatifs bien que permettant de définir précisément qui sont les consommateurs ou comment est structuré un marché... autant d'éléments particulièrement importants pour un directeur marketing, se heurtait à la question du pourquoi. Pourquoi les consommateurs se comportent de cette façon ? La découverte de la sociologie compréhensive autour des travaux de Weber (1965) nous a éclairé sur le fait que toutes les conséquences des actions ne sont pas anticipées et maîtrisées par les individus. Par ailleurs, ces travaux soulignaient l'importance à accorder aux significations données par les acteurs sociaux eux-mêmes aux événements et aux relations.

Enfin, la découverte des différentes postures épistémologiques (positivisme, constructivisme, interprétativisme) dans le cadre d'un master recherche effectué préalablement à la réalisation de ce travail doctoral nous a permis de mieux appréhender les différentes façons d'envisager le rapport à la réalité et la construction de la connaissance. Cela nous a amené à réfléchir également à l'articulation de notre besoin de compréhension et d'explication pour appréhender le monde. La pensée de K. Popper nous a permis de réconcilier pour partie ce hiatus avec lequel nous vivions sans l'avoir formulé de manière aussi explicite. Son concept de verisimilitude qui stipule que la vérité n'existe pas mais que l'on peut s'en approcher toujours un peu plus près,

ce que le chercheur doit s'attacher à faire, nous a conduit à adopter une démarche de recherche plutôt guidée par nos questions de recherche (Teddlie et Tashakkori, 2009). Les situations et les mécanismes psychologiques à l'œuvre chez les collaborateurs face aux pratiques de management interne de la marque sont peu connus. Cela nous conduit à opter pour des méthodes qualitatives dans nos deux premières recherches. Puis nous avons choisi de réaliser deux expérimentations dans notre dernière partie afin d'évaluer l'influence de situations générant des états de confort et d'inconfort sur l'attitude du collaborateur à l'égard de la marque. Nous avons donc opté pour une approche mixte et séquentielle, chaque méthode étant choisie par rapport à l'objet d'étude, chaque série de résultats conduisant à formuler de nouvelles questions potentiellement résolues par de nouveaux terrains et des approches méthodologiques différentes.

## **Méthodologie et design de la recherche**

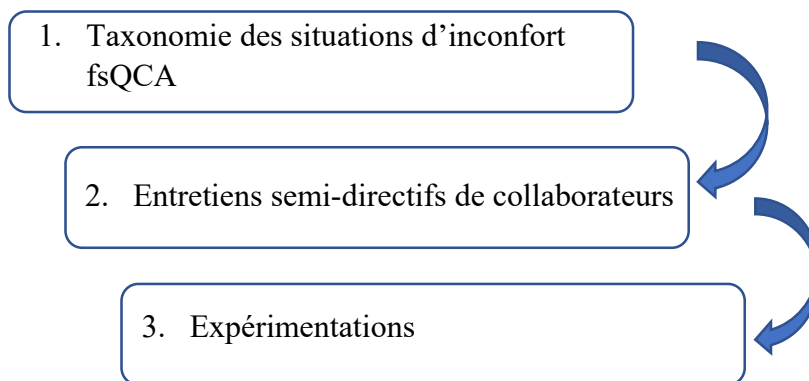
La littérature actuelle sur le management interne de la marque aborde peu la façon dont les collaborateurs appréhendent les pratiques visant à les acculturer à la marque. En particulier, elle n'évoque que très rarement l'inconfort que peuvent ressentir les salariés face à ces pratiques. En raison de la nature exploratoire des premières questions de recherche, nous avons opté pour la réalisation de deux études qualitatives successives.

La première a une visée taxonomique cherche à identifier de façon la plus large possible les situations ayant conduit les collaborateurs à éprouver de l'inconfort à l'égard de la marque. Pour ce faire nous nous appuyons sur de courts récits rédigés par des salariés travaillant pour des marques intervenant dans des secteurs d'activité variés et appartenant à des entreprises de tailles différentes. L'analyse de cette collecte sera complétée par une étude fsQCA (*fuzzy set qualitative comparative analysis*) afin d'identifier les caractéristiques d'entreprises et de marques dans lesquelles les situations d'inconfort ont le plus de chances de se produire.

La deuxième étude qualitative cherche à comprendre en profondeur les mécanismes conduisant à un état de confort ou d'inconfort des collaborateurs dans la relation avec la marque. Nous nous interrogeons notamment sur les facteurs déclencheurs de ces états de confort et d'inconfort, les conséquences que cela peut produire en termes d'attitudes et de comportements à l'égard de marque et l'articulation du confort et de l'inconfort.

Enfin, nous réaliserons deux expérimentations afin d'évaluer l'influence d'une part, de la congruence des valeurs entre le collaborateur et la marque et d'autre part, de la compétence perçue de la marque sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille. Nous testons également l'effet médiateur de trois variables, la relation ambivalente à la marque, l'identification à la marque et la confiance en la marque. (figure 3).

Figure 3 : Démarche méthodologique de la recherche



Notre travail doctoral se décompose en trois parties : une première partie de revue de littérature qui définit les principaux concepts et pose le cadrage théorique, une deuxième partie qui présente les résultats des deux études qualitatives et une troisième partie qui présente les résultats des deux expérimentations.

## Principaux résultats et contributions

### Notre travail met en évidence plusieurs résultats

(1) Nous identifions dans une taxonomie sept situations d'inconfort que l'on peut regrouper en trois catégories : les inconforts liés à des problèmes de management, ceux relatifs à des problèmes de communication et ceux liés à des problèmes d'orientation stratégique.

Ensuite, les résultats de l'analyse fsQCA permettent d'identifier cinq configurations dans lesquelles l'inconfort ressenti par le collaborateur a le plus de risque de se produire. Les grandes entreprises privées existant depuis plus de 50 ans et gérant un portefeuille de marque apparaissent particulièrement concernées.

(2) Nous mettons en évidence que les facteurs déclencheurs du confort ou de l'inconfort ressenti par le collaborateur à l'égard de la marque ne sont pas nécessairement les mêmes. Nous identifions trois cas de figure : (a) un même facteur peut déclencher un état de confort ou d'inconfort en fonction des caractéristiques personnelles du collaborateur, (b) certains facteurs conduisent à un état de confort, (c) d'autres encore produisent un état d'inconfort.

(3) Les états de confort et d'inconfort peuvent se manifester simultanément ou à des moments différents dans le temps. Cette coexistence d'états de confort et d'inconfort se traduit par ce que nous identifions comme une relation ambivalente à l'égard de la marque.

(4) Partager les valeurs de la marque conduit les collaborateurs à admirer plus fortement la marque et à être davantage enclins à porter la parole de la marque à l'extérieur de l'entreprise que lorsqu'ils perçoivent la marque comme compétente.

(5) Nos résultats permettent de mieux comprendre comment la relation ambivalente, la confiance et l'identification influencent l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille lorsque les collaborateurs partagent les valeurs de la marque ou la perçoivent comme compétente. Nous soulignons ainsi le rôle primordial de la confiance par rapport à l'identification. Enfin, la relation ambivalente à la marque qui est apparue lors de l'analyse des entretiens qualitatifs influence, bien que faiblement, l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille aussi bien lorsque le collaborateur partage les valeurs de la marque que lorsqu'il la trouve compétente.

(6) Ce travail doctoral contribue à la littérature sur le management interne de la marque car il met en évidence que la relation entre les collaborateurs et la marque a une influence sur les résultats attendus des pratiques internes de la marque.

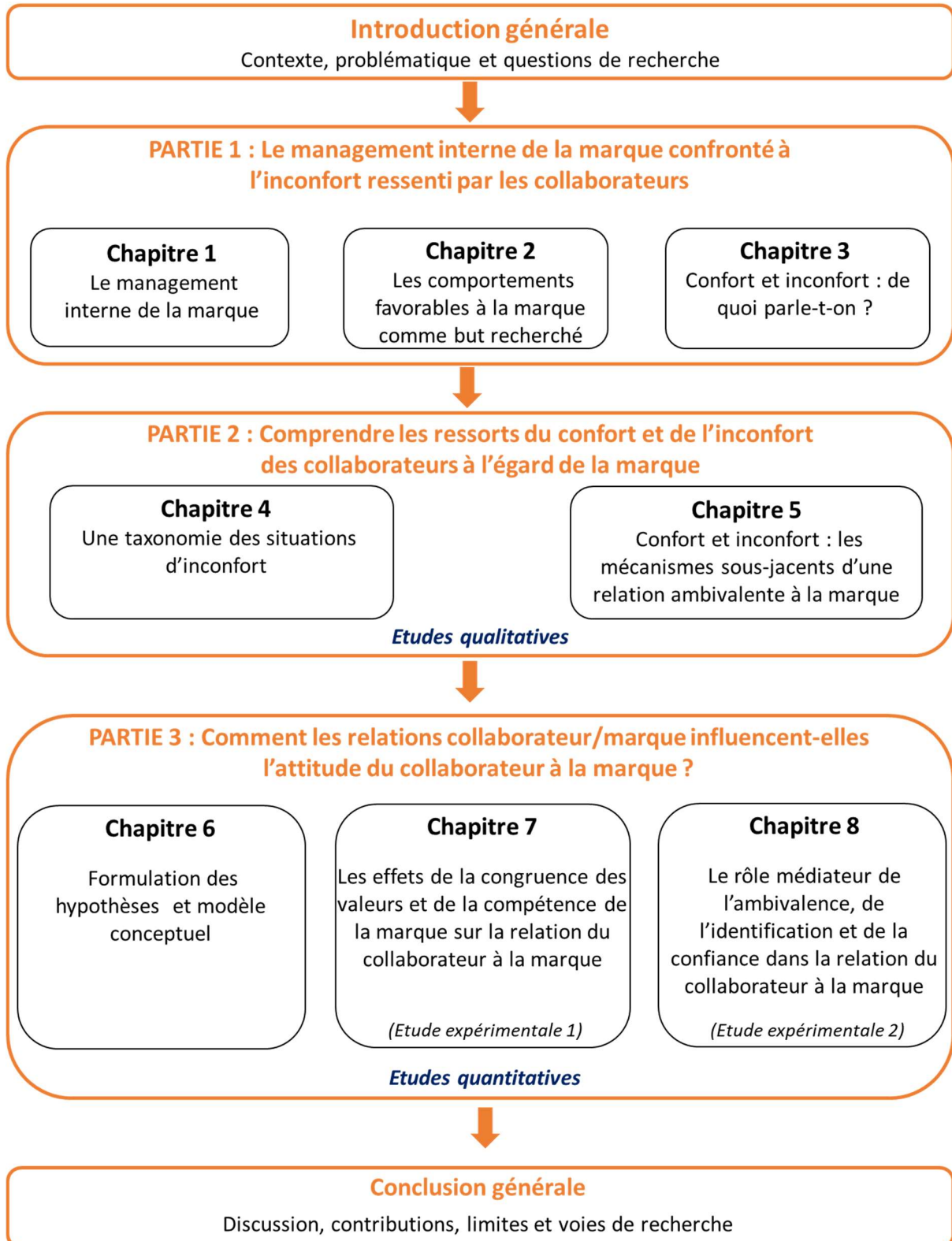
Cette recherche contribue également aux travaux sur l'ambivalence. Alors que ce concept est souvent perçu comme une situation qu'il faut éviter, nous mettons en évidence le fait que l'ambivalence ressentie pas les collaborateurs à l'égard de la marque peut produire des comportements favorables envers la marque.

Enfin, ce travail vient enrichir les travaux sur la dissonance informationnelle dans le contexte particulier de la relation marque/collaborateur.

D'un point de vue managérial, nous concluons sur un certain nombre de recommandations pour améliorer les pratiques d'*internal branding*.

# Démarche générale de la recherche

Figure 4 – Démarche de recherche de la thèse



## **PARTIE 1 : LE MANAGEMENT INTERNE DE LA MARQUE CONFRONTE A L'INCONFORT RESSENTI PAR LES COLLABORATEURS**

Cette première partie est consacrée à la revue de la littérature. Elle est organisée autour de deux thématiques : le management interne de la marque et les notions de confort et d'inconfort.

Les deux premiers chapitres présentent le champ de recherche du management interne de la marque ou *internal branding*.

Nous faisons remonter ce courant de recherche, relativement récent (une vingtaine d'années), aux travaux concernant le marketing interne et à ceux relatifs au management de la marque. Bien que l'*internal branding* soit maintenant reconnu comme une sous-discipline du management de la marque (Schmidt, *et al.*, 2021), on note une multiplicité de définitions. Cela traduit un manque de consensus clair parmi les auteurs de ce champ de recherche, même si on relève des points de convergence autour d'un socle commun. Les efforts de conceptualisation importants réalisés au cours des dernières années qui ont permis de rendre théoriquement plus robustes les travaux de ce courant de recherche (Schmidt, *et al.*, 2021) doivent être poursuivis.

Nous mettons également en avant les liens entre les travaux sur le management interne de la marque et ceux sur la marque employeur qui s'intéressent également aux relations entre le collaborateur et la marque. Nous proposons une réconciliation des deux champs de recherche.

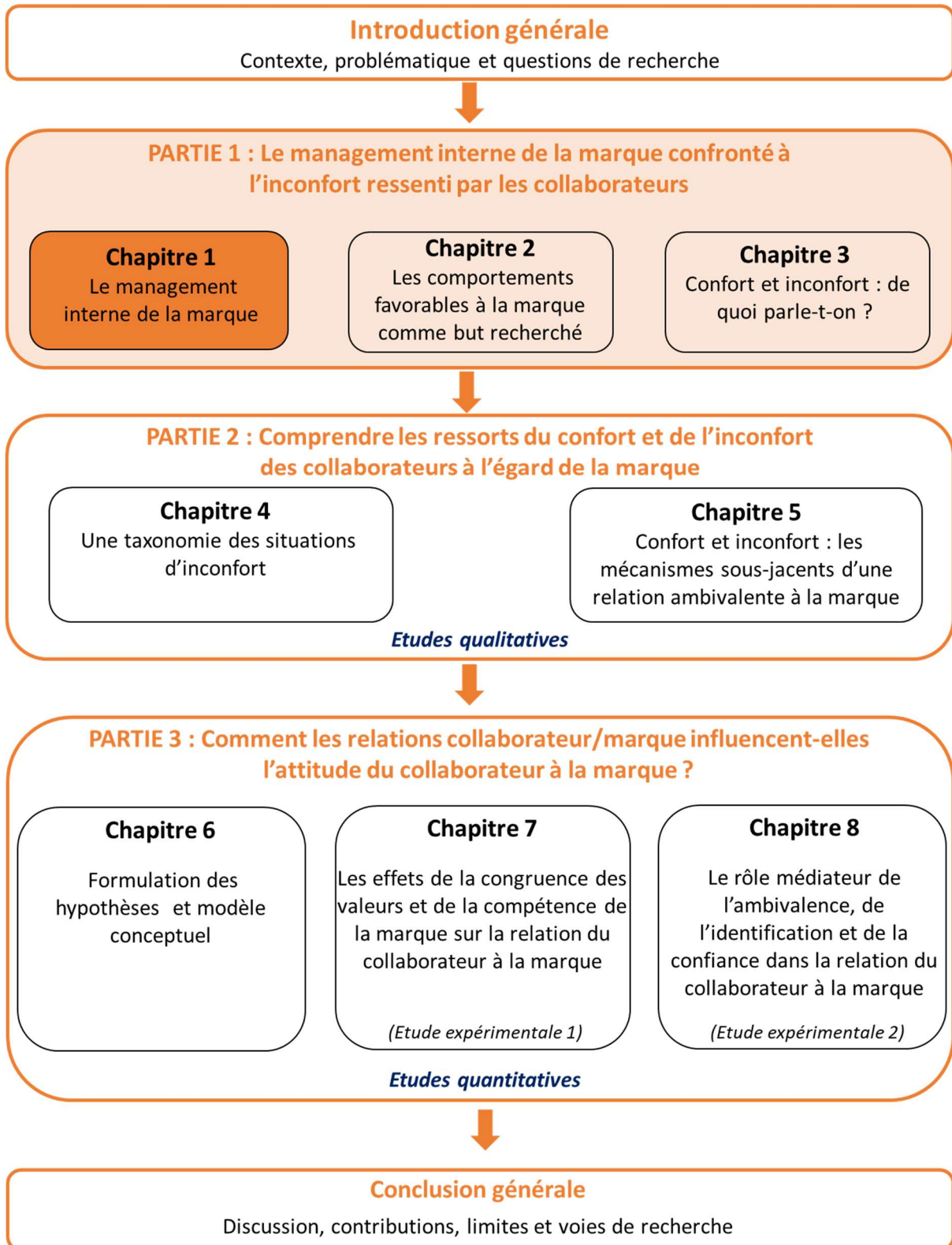
Nous insistons ensuite sur le résultat principal attendu des pratiques de management interne de la marque à destination des collaborateurs : le *brand citizenship behaviour*. Nous définirons ce concept et en présenterons les antécédents. Puis nous nous intéresserons à la théorie de l'identité sociale comme soubassement théorique de cette notion.

Ces deux premières parties permettent de faire le point sur l'état des lieux des recherches sur l'*internal branding* et d'identifier les potentiels manquements. Nous mettons notamment en évidence le fait que ce que ressentent les collaborateurs face aux pratiques de management interne de la marque est un thème sous-étudié alors même que cela peut avoir une influence sur leurs comportements à l'égard de la marque comme le montrent quelques travaux récents.



Afin d'éclairer ce point, nous nous intéressons aux notions de confort et d'inconfort ressentis. L'objet du troisième chapitre est donc consacré à ces notions, plus particulièrement au confort et à l'inconfort psychologique. Nous convoquerons la théorie de la dissonance cognitive et plus particulièrement la dissonance informationnelle pour mieux appréhender ces notions.

# Chapitre 1. Le management interne de la marque : une pratique récente



## Introduction au chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous allons nous intéresser au management interne de la marque, ou *internal branding*, courant de recherche dans lequel s'inscrit ce travail doctoral.

Dans un premier temps, nous allons préciser les contours du management interne de la marque. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux origines de ce courant de recherche en particulier au marketing interne et au management de la marque (*brand management*).

Nous nous attacherons ensuite à mettre en avant la diversité des définitions du management interne de la marque. Nous soulignons l'éclatement conceptuel de ce courant de recherche, même si un consensus existe sur un certain nombre de points. Sur la base de ce travail nous proposerons une définition intégratrice.

Enfin, nous présenterons les différentes pratiques managériales sur lesquelles reposent le management interne de la marque à l'intersection entre le marketing, les ressources humaines et le management. Nous développerons les relations entre le management interne de la marque et la marque employeur dont l'objet de recherche porte aussi sur les relations collaborateur/marque. Nous conclurons sur une proposition d'intégration de ces deux champs de recherche.

# 1. L'origine du management interne de la marque

Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021) précisent, dans leur article présentant une revue de littérature sur l'*internal branding*, qu'il existe un débat sur l'origine du management interne de la marque. Ce débat semble reposer sur les deux facteurs centraux qui constituent l'*internal branding* : (1) le rôle crucial joué par les collaborateurs dans la diffusion de la promesse et des valeurs de la marque et (2) l'importance de la marque comme actif stratégique au sein de l'entreprise.

## 1.1. L'IMPORTANCE DU COLLABORATEUR DANS LE MARKETING INTERNE

Du Preez et Brendixen (2015) font remonter l'origine de l'*internal branding* dans les années 1970, quand les travaux sur le marketing interne viennent à considérer le rôle essentiel des collaborateurs dans le succès d'une organisation. Ces recherches soulignent alors l'importance de considérer les salariés comme des consommateurs internes : "*By satisfying the needs of customer-affecting employees, the retail firm upgrades its capability for satisfying the needs of its customers*" (Berry *et al.*, 1976, p. 8). Dans leur article Berry *et al.* (1976) s'intéressent, en particulier, aux entreprises de *retail* dans lesquelles les salariés sont directement en contact avec les consommateurs. Il s'agit de s'assurer que le travail qui est proposé à ces salariés et les conditions dans lesquelles il est réalisé conduisent à favoriser leur satisfaction, à rendre le travail attractif et à les motiver à fournir un service de qualité (Qiu *et al.*, 2022). Cette recherche met en évidence la nécessité de satisfaire les besoins des collaborateurs pour répondre encore mieux aux besoins des consommateurs finaux.

Toutefois, le marketing interne ne concerne pas que les collaborateurs en contact direct avec les consommateurs finaux. IBM a été l'une des premières entreprises à mettre en œuvre les principes du marketing interne auprès de l'ensemble de ses salariés : « *we started with the belief that if people felt great about working with us, our clients would too* » (Burrell et Gherson, 2018, p. 54). Cela consiste à mettre au centre de la relation entre le collaborateur et IBM la satisfaction que ce dernier éprouve à l'égard de son travail en prenant en considération l'ensemble de l'expérience vécue par le collaborateur au sein de l'entreprise. Cela se traduit entre autres par le fait de s'assurer qu'un nouvel arrivant chez IBM va bénéficier immédiatement du matériel dont il a besoin pour assurer sa mission, que les espaces de travail sont agréables et permettent de réaliser les activités dans de bonnes conditions, ou encore

d'associer tous les salariés qui le souhaitent au développement d'un nouveau produit ou service. Cet article est important parce qu'il met en évidence l'existence de marchés internes au sein de l'entreprise. Tous les collaborateurs peuvent être amenés dans le cadre de leur mission à répondre aux besoins d'autres salariés. Par exemple, les personnes qui travaillent au département informatique ont des clients internes à satisfaire, en l'occurrence les salariés qui ont besoin d'un ordinateur et d'un bon accès aux logiciels pour effectuer leur travail dans de bonnes conditions. La compréhension des besoins des salariés par chacun des collaborateurs en fonction de son métier est donc au cœur du marketing interne. Comme le soulignent Qiu *et al.*(2022), c'est la satisfaction des besoins des salariés qui va participer au succès de l'entreprise, lui donner un avantage compétitif et favoriser des revenus plus élevés.

Le marketing interne englobe les différentes pratiques marketing utilisées pour s'assurer que les collaborateurs développent bien une sensibilité à l'égard des attentes et des besoins des clients internes. On peut identifier six dimensions qui sous-tendent le marketing interne : (1) l'analyse du marché interne qui permet d'identifier les besoins des salariés, (2) la communication interne qui vise à créer une vision partagée au sein de l'organisation et favorise la création de liens entre les collaborateurs de différentes directions, (3) le développement des compétences des collaborateurs en proposant des formations orientées sur la prise en compte des besoins clients, (4) la reconnaissance des collaborateurs au travers de gratifications financières ou d'avantages spécifiques (participation à des groupes de travail, des séminaires...), (5) la responsabilisation des salariés en proposant par exemple plus d'autonomie, (6) un management plus participatif qui soutient les collaborateurs en cas de difficultés dans leur travail (Qiu *et al.*, 2022). L'objectif est de faire en sorte que les collaborateurs, considérés comme des consommateurs internes à l'entreprise, soient motivés et restent impliqués au sein de l'entreprise. Ils seront alors en mesure de proposer un service de qualité aux consommateurs et de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

L'idée que le collaborateur puisse être une courroie de transmission efficace entre l'entreprise et le consommateur apparaît clairement dans ces travaux. Pour que cette transmission fonctionne, l'un des objectifs du marketing interne est d'identifier et de satisfaire les attentes et les besoins des collaborateurs, au-delà des facteurs transactionnels (salaire, contrat de travail...). Les collaborateurs devraient ainsi être encouragés à soutenir les différentes actions marketing de l'entreprise (Boukis, 2019; X. Liu *et al.*, 2019). Le tableau 1 expose les trois axes de recherche du marketing interne.

Tableau 1 : Le cadre de référence du marketing interne (Mahnert et Torres, 2007, p. 55)<sup>5</sup>

Axe de recherche	Origine	Idée directrice	Principaux auteurs	Applications
Du marketing interne au consommateurs internes	Marketing des services	Les emplois sont considérés comme des produits qui doivent être « marketés » pour favoriser la satisfaction des salariés ; des salariés satisfaits engendreront des consommateurs satisfaits	Sasser et Arbeit, 1976 ; Berry, Burke et Hensel, 1976 ; Berry, 1981.	Etudes de marché internes Marque employeur Motivation Salaires et avantages Formation Evaluation
Le marketing interne comme un moyen de faciliter la stratégie	Marketing stratégique	La stratégie implique le changement et le changement doit être mis en œuvre en s'appuyant sur les salariés. Ces derniers doivent comprendre les objectifs organisationnels de ces changements et développer une culture client. Les collaborateurs doivent s'engager envers l'organisation et la (les) marque(s).	Grönroos, 1981 ; Piercy et Morgan, 1981	Etudes de marché internes Communication interne Gestion d'équipe Gestion du changement <b>Management interne de la marque</b> Evaluation
Le marketing interne dans les marchés internes	Services / Gestion de la Qualité Totale (TQM)	Les organisations sont composées de marchés internes avec une chaîne de valeur interne. Les fournisseurs internes et les clients internes doivent être identifiés et leurs besoins satisfaits afin d'améliorer la qualité de service organisationnelle et par conséquent la qualité de service à destination des consommateurs.	Flipo, 1986 ; Foreman et Money, 1995	Etudes de marché internes Communication interne Contrôle qualité interne Formation Evaluation

Source : développé à partir des travaux de Sasser et Arbeit, 1976 ; Berry, Burke et Hensel, 1976 ; Berry, 1981 ; Grönroos, 1981 ; Flipo, 1986 ; Tansuhaj, Randall et Mac Cullough, 1988 ; Piercy et Morgan, 1991 ; Rafiq et Ahmed, 1993, 2000 ; Varey, 1995 ; Foreman et Money, 1995 ; Lings, 1999, 2000.

<sup>5</sup> Traduction par l'auteur

Comme le notent Mahnert et Torres (2007), le marketing interne fournit un cadre dans lequel peut se développer le management interne de la marque. Dans ce sens, les concepts de marketing interne et d'*internal branding*, bien que parfois employés indifféremment (Appel-Meulenbroek *et al.*, 2010; Hofer et Grohs, 2018), sont bien distincts. Le management interne de la marque peut être considéré comme un sous-ensemble du marketing interne. Il ne s'intéresse qu'à un objet spécifique du marketing, à savoir la marque. L'objectif est de développer des marques fortes dans l'esprit des consommateurs en s'appuyant sur les collaborateurs. Ces derniers constituent bien une courroie de transmission entre la marque et les consommateurs.

Considérer que le management interne de la marque trouve son origine dans le marketing interne est important parce que cela conduit à s'intéresser aux attentes et aux besoins des collaborateurs à l'égard de la marque. Si l'on souhaite que les salariés soutiennent la promesse et les valeurs de la marque à l'extérieur de l'entreprise, il faut s'assurer que l'expérience qu'ils ont de la marque en tant que collaborateurs est satisfaisante à leurs yeux. Pour reprendre les dimensions développées par Qiu *et al* (2022), plusieurs axes de réflexion peuvent être menés. Il peut s'agir de bien identifier les attentes et les besoins des salariés à l'égard de la marque, de bien communiquer sur la marque en interne, de bien former les collaborateurs à l'identité de la marque, de les valoriser en prenant en compte les actions qu'ils engagent à l'égard de la marque, dans leur rémunération par exemple, ou encore de leur donner plus d'autonomie dans la gestion de la marque ou de favoriser la co-crédation de marque. Ces dimensions constituent autant de pistes de recherche qui sont d'ailleurs développées dans le champ du management interne de la marque.

## **1.2. L'IMPORTANCE DE LA MARQUE COMME ACTIF STRATEGIQUE : LE MANAGEMENT DE LA MARQUE**

La marque constitue, au sens de la théorie des ressources - *resource-based view* - (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), un actif stratégique qui permet d'assurer un avantage compétitif à l'organisation à condition qu'elle soit rare, unique et difficile à imiter. Elle est ainsi considérée comme un capital de l'entreprise étant donné qu'elle crée de la valeur pour les consommateurs, pour l'entreprise et pour les collaborateurs. La prise de conscience progressive que la marque est un des actifs incorporels les plus précieux de l'organisation a conduit à accorder une attention prioritaire au management de la marque (*brand management*) pour assurer son

développement à long terme (Kapferer, 2012; Keller et Lehmann, 2006; Low et Fullerton, 1994).

La marque est un actif stratégique pour l'entreprise dans la mesure où elle est un repère pour les consommateurs qui se traduit en capital marque du point de vue des clients (*consumer-based brand equity*). Il s'agit de la valeur que le consommateur attribue à un produit ou à un service fondée sur l'image qu'il a de la marque, au-delà même des caractéristiques objectives du produit ou du service (Keller, 1993; Michel, 2017). Autrement dit, le capital marque du point de vue du consommateur est la différence d'évaluation d'un même produit lorsqu'il est présenté avec une marque et lorsqu'il est présenté sans marque (Park et Srinivasan, 1994). Dans ce cadre, le management de la marque consiste à faire émerger et à nourrir les associations fortes, positives et uniques de la marque dans l'esprit des consommateurs. Cela permet de développer la préférence pour la marque, de créer des relations fortes entre le consommateur et la marque et de favoriser la fidélité des clients. La marque assure alors un avantage compétitif pour l'entreprise qui est fonction de l'utilité ou de la valeur que les consommateurs attachent à cette marque.

Du point de vue de l'entreprise, cet avantage compétitif permet généralement de faire payer plus cher le produit marqué plutôt que le produit non marqué. La marque permet donc de générer des flux financiers additionnels. Le fait de considérer la marque comme un capital de l'entreprise s'est accentué à la fin des années 1980 à la faveur des nombreuses acquisitions dans le secteur des entreprises de biens de consommation. Comme le rappelle Knox (2004), le rachat de Rowntree, une entreprise de friandises, par Nestlé en 1988, pour une valeur équivalant à plus de six fois le total de bilan de l'entreprise, a mis l'accent sur l'importance des marques commerciales telles que Kit-Kat ou After Eight dans la définition du montant de cette transaction. Alors que dans les années 1990, la norme était de racheter des marques environ 8 à 10 fois leurs résultats, les transactions plus récentes sont beaucoup plus élevées. On peut citer notamment le cas du rachat de Gillette par Procter et Gamble en 2005, celui de Bulgari par LVMH en 2011 pour un montant 80 fois supérieur au résultat de l'entreprise, ou plus récemment celui de Tiffany par LVMH en 2021 pour un montant de près de quinze milliards de dollars largement supérieur au bilan de l'entreprise et à la valorisation de l'action sur le marché boursier. Ce capital marque du point de vue de l'entreprise (*firm-based brand equity*) correspond au supplément de valeur apporté par la marque à la valorisation de l'entreprise. La marque apparaît alors comme un capital de l'entreprise ayant une valeur financière propre qu'il



convient de gérer, même si cette valeur n'apparaît pas nécessairement dans les états financiers, notamment lorsque la marque n'a jamais fait l'objet d'un rachat par une autre entreprise. Toutefois, ce capital marque donne lieu à des classements annuels rendus publics réalisés par deux organismes<sup>6</sup> qui révèlent la force concurrentielle des marques.

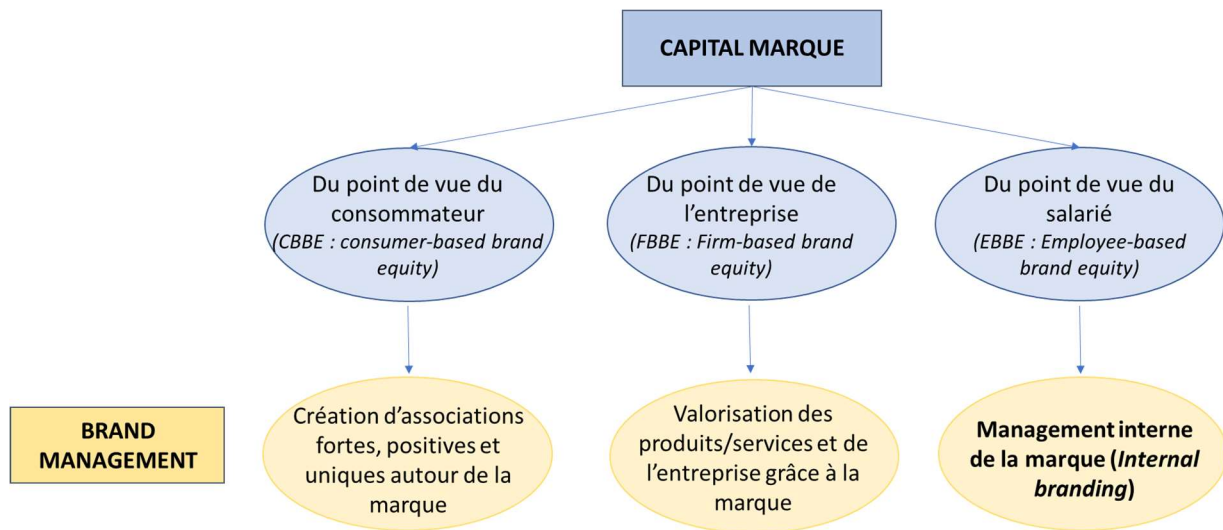
Plus récemment, la littérature a mis en avant l'importance des collaborateurs dans le développement du capital marque. King et Grace (2009) ont ainsi introduit le concept de capital marque du point de vue des salariés (*employee-based brand equity*). Les auteurs soulignent l'importance du rôle des collaborateurs dans le processus de création d'une marque forte. Ils mettent en avant leur influence dans l'appréciation de la marque lors de la vente de services. La capacité du collaborateur à rendre cohérente la promesse de la marque communiquée aux consommateurs avec l'expérience vécue par le client est essentielle pour développer la confiance dans la marque et tisser une relation forte entre le consommateur et la marque. Par ailleurs, le souhait de transformer les collaborateurs en ambassadeurs de la marque conduit à les considérer comme une courroie de transmission entre les consommateurs et la marque. Le management de la marque intègre une nouvelle dimension, l'*internal branding* ou management interne de la marque. Il s'agit d'acculturer les collaborateurs à la marque afin qu'ils fassent vivre de manière cohérente la promesse et les valeurs de la marque auprès des différentes parties prenantes, en particulier des consommateurs. En ce sens, le management interne de la marque est une des dimensions du management de la marque.

On peut représenter la relation entre le management de la marque et l'*internal branding* de la manière suivante (figure 5).

---

<sup>6</sup> Brand Z – Institut Kantar et Best Global Brands – Cabinet Interbrand.

Figure 5 : Articulation du brand management, du capital marque et de l'*internal branding*.



A cet égard, la littérature met en avant trois piliers pour assurer efficacement le management de la marque : (1) l'orientation marque de l'organisation, (2) la gestion stratégique de la marque et (3) le management interne de la marque (Iyer *et al.*, 2018).

L'orientation marque consiste à tenir compte, dans les prises de décision, de ce qu'est la marque, son identité, ce qu'elle apporte en termes de différenciation sur le marché, source de succès de l'organisation (J. Balmer, 2013; Baumgarth, 2010; Urde, 1994, 1999). La marque est alors considérée comme un actif stratégique dans lequel on investit sur le long terme. Il ne s'agit plus uniquement de répondre aux attentes des consommateurs, en développant et valorisant la marque à l'extérieur de l'entreprise, mais également de mobiliser l'ensemble des collaborateurs en interne. Cela passe notamment par la promotion de la marque par les membres de la direction de l'entreprise et le management. Dans ce cadre, la marque oriente les comportements des différents acteurs au sein de l'organisation, intervient dans la construction et la vision stratégique et est une des composantes de la culture de l'entreprise. Dans ce sens, elle est un moyen de créer du lien entre les collaborateurs au sein de l'organisation (Hatch et Schultz, 2010). L'orientation marque de l'organisation apparaît comme un préalable à la mise en place d'un management stratégique de la marque et à l'*internal branding* (Iyer *et al.*, 2018).

La gestion stratégique de la marque recouvre les différentes actions menées par l'entreprise pour assurer le développement et la pérennité de la marque (D. A. Aaker, 1992; Keller, 1993). D'une part, il s'agit de travailler sur les fondamentaux de la marque, ses valeurs et sa promesse qui constituent son identité dans le temps long. D'autre part, il faut faire vivre la marque au

quotidien en répondant aux attentes et aux besoins des consommateurs, en allouant les budgets nécessaires aux actions marketing des marques (en termes de communications, d'actions commerciales), en s'assurant de la bonne image de la marque auprès des différentes parties prenantes, en particulier des consommateurs (Santos-Vijande *et al.*, 2013). La coexistence de ces deux objectifs, l'un à moyen-long terme et l'autre à plus court terme, rend la gestion stratégique de la marque souvent difficile. Comme le soulignent Lodish et Mela (2007), cette double vision conduit à des décisions qui peuvent parfois porter préjudice à la valeur et à l'image de la marque.

Enfin, il convient également de s'assurer que les collaborateurs travaillent dans l'intérêt de la marque, c'est l'objectif de l'*internal branding*.

Il semble donc que l'origine du management interne de la marque puise ses sources à la fois dans les travaux en marketing interne et en management de la marque.

### **1.3. UN INTERET CROISSANT DEPUIS LE DEBUT DES ANNEES 2000**

Selon Schmidt et Baumgarth (2018), le terme « *internal branding* » apparaît pour la première fois dans la littérature en 1999 (Keller, 1999; Thomson *et al.*, 1999). Alors que depuis de nombreuses années, les chercheurs se sont penchés sur la relation entre les consommateurs et la marque (Fetscherin *et al.*, 2019; Fournier, 1998), ce n'est qu'à partir du début des années 2000 que l'on voit se développer des travaux qui explorent la relation entre les collaborateurs et la marque pour laquelle ils travaillent (Bergstrom *et al.*, 2002; Burmann et Zeplin, 2005; Ind, 2003; Miles et Mangold, 2004; Punjaisri *et al.*, 2008; Vallaster et de Chernatony, 2006). Ces recherches mettent en avant le fait que le développement d'une marque forte s'appuie sur la capacité des salariés à faire vivre l'identité de la marque à l'extérieur de l'entreprise, en particulier à destination des consommateurs. Ainsi, Burmann et Zeplin (2005) soulignent l'importance du rôle des salariés. Ils constituent un maillon essentiel pour faire en sorte que l'identité de la marque, souhaitée par l'entreprise, corresponde le plus fidèlement possible à la perception, c'est-à-dire l'image, qu'en ont les consommateurs. Au-delà de la communication développée par la marque, les auteurs précisent que de nombreux points de contact entre la marque et les consommateurs passent par les salariés. Tous ceux qui participent à l'élaboration ou à la vente de produits ou services ou qui communiquent sur la marque de manière formelle, au travers de prises de parole officielles, ou informelles, en dehors de leur activité professionnelle, jouent un rôle dans la promotion de la marque. C'est la raison pour laquelle

tous les collaborateurs doivent être informés et convaincus de l'identité de la marque afin de la faire vivre à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. Les salariés constituent un des garants de la cohérence entre l'identité et l'image de la marque. Ce faisant, ils contribuent au développement d'une marque forte. Ces travaux sont très importants parce qu'ils mettent en avant la nécessité pour l'entreprise de s'appuyer sur **tous ses collaborateurs** pour renforcer la marque.

Ce champ de recherche fait l'objet d'un intérêt croissant sous l'effet de deux facteurs principaux : (1) le développement des marques de service, (2) l'accélération du rythme médiatique et l'explosion des réseaux sociaux. Nous allons développer chacun de ces points.

D'une part, le développement des marques de service, pour lesquelles le collaborateur au contact des clients joue un rôle central dans la transmission des valeurs et de la promesse de marque, a conduit à s'interroger sur cette relation marque-collaborateurs (Badrinarayanan et Laverie, 2011; Baker *et al.*, 2014; C. King et Grace, 2009; Michel *et al.*, 2015; Morhart *et al.*, 2009; Wallace *et al.*, 2011; Y.-C. Wang *et al.*, 2019; Xiong et King, 2019). Les études, portant initialement sur les vendeurs, indiquent notamment que la confiance dans la marque, la reconnaissance par la marque et le développement d'une relation affective avec la marque sont de nature à favoriser l'engagement des vendeurs, voire leur identification, et à accroître leur motivation à vendre. Comme le soulignent Schepers et Nijssen (2018), les chercheurs se sont intéressés principalement aux leviers qui conduisent les collaborateurs à adopter des comportements en lien avec la promesse de la marque et à donner ainsi vie à cette promesse (De Chernatony *et al.*, 2006; Sirianni *et al.*, 2013). Ils soulignent ainsi que « la plupart des recherches suppose que l'adoption, par les collaborateurs, de comportements en lien avec la promesse et les valeurs de la marque influence positivement les consommateurs, en particulier leur satisfaction »<sup>7</sup> (Schepers et Nijssen, 2018, p. 231). Ces travaux concernant l'*internal branding* ont donc une visée plutôt instrumentale en cherchant à identifier les pratiques permettant aux collaborateurs de faire vivre la marque auprès des consommateurs. Ces pratiques conduisent à une satisfaction des salariés et des consommateurs et à une amélioration des performances de la marque en termes de capital-marque du point de vue du consommateur, du collaborateur ou de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Traduction de l'auteur

Toutefois, des travaux récents soulignent les effets parfois contre-productifs de collaborateurs inféodés à la marque. Merk et Michel (2019) mettent en évidence le fait qu'une forte identification d'un collaborateur à la marque favorise une approche commerciale davantage centrée sur la marque et moins sur le client. Ce phénomène semble se développer en particulier auprès des vendeurs peu expérimentés ou manquant de confiance. En outre, ces comportements de vente peuvent générer de l'insatisfaction de la part des consommateurs connaissant bien la marque, en particulier dans le secteur du luxe. Ces résultats sont particulièrement intéressants parce qu'ils mettent en lumière le fait que les caractéristiques personnelles des collaborateurs influencent les résultats attendus du management interne de la marque. Cela conduit à penser qu'au-delà de l'identification des pratiques à mettre en œuvre permettant aux salariés de faire vivre la marque auprès des consommateurs, il apparaît pertinent de s'interroger sur les caractéristiques des collaborateurs qui peuvent également avoir un effet sur le capital marque du point de vue du consommateur et de l'entreprise. Schepers et Nijssen (2018) soulignent que la défense de la marque par des collaborateurs intervenant pour des services « basiques », tels que de l'entretien, sur des produits nouveaux sur le marché, nuit à la satisfaction des clients. Ces résultats attirent l'attention sur le fait que la mission du collaborateur peut avoir une influence sur la performance du management interne de la marque. Cela signifie que les actions de management interne de la marque n'auront pas nécessairement les mêmes effets auprès de tous les collaborateurs. Berger-Rémy *et al.* (2020) au travers d'une vingtaine d'entretiens individuels de salariés travaillant pour des marques dans les secteurs de la banque et de l'automobile révèlent que les pratiques d'*internal branding* ne sont pas toujours appréhendées de manière positive par les collaborateurs, en particulier lorsque le vécu de travail apparaît incohérent avec les valeurs affichées de la marque. Cette recherche met en lumière l'importance de la sensibilité des salariés à la cohérence entre les pratiques d'*internal branding*, en particulier la volonté de faire en sorte que les salariés s'approprient la promesse et les valeurs de la marque, et la façon dont cette promesse et ces valeurs sont incarnées au sein de l'organisation. Cela conduit à s'interroger sur la diversité des réactions possibles des collaborateurs en fonction de l'importance qu'ils accordent à la cohérence entre ce qui est affiché par la marque et ce qui est effectivement mis en œuvre. Cela amène également à considérer que le système de valeur de chaque collaborateur est de nature à influencer les résultats des pratiques de management interne de la marque. Enfin, des travaux en théorie des organisations soulignent que ces pratiques qui visent à « normer » les attitudes et les comportements des collaborateurs peuvent être source de tensions internes (Müller, 2017; Mumby, 2016). Dans son étude de cas qualitative réalisée auprès de salariés d'IKEA, Müller (2017) met en avant la diversité des réactions des

collaborateurs face au management interne de la marque. Si certains collaborateurs intègrent avec enthousiasme les valeurs de la marque et sont fiers de la représenter, d'autres manifestent une certaine distance. Cela peut se traduire de manière ouverte en dénonçant ces pratiques comme du *brainwashing*, ou de façon plus subtile en acceptant les règles ou les valeurs énoncées par la marque mais en ne les appliquant pas. Ces résultats soulignent l'importance de s'intéresser à la diversité des relations qu'entretiennent les collaborateurs avec la marque. Les salariés ne peuvent pas être considérés comme un tout homogène. On peut se demander dans quelle mesure ou dans quelles circonstances leur relation à la marque, les valeurs qu'ils défendent peuvent avoir une influence sur les résultats attendus du management interne de la marque.

Ensuite, l'accélération du rythme médiatique et l'explosion des réseaux sociaux qui permet à chacun de s'exprimer publiquement (Dellarocas, 2003) ont profondément modifié le mode de communication des marques (Iglesias et Bonet, 2012). Elles sont passées d'un mode de communication fondé essentiellement sur le monologue (de la marque vers le consommateur) à une communication multidirectionnelle via Internet et les réseaux sociaux (Powell *et al.*, 2011) sur lesquels le client commente, réagit, voire interpelle (Quinton, 2013).

Dans ce contexte, les collaborateurs peuvent être mobilisés pour répondre aux sollicitations des consommateurs sur ces différents canaux ou pour minimiser les expériences négatives partagées sur le web par les clients. Considérer les collaborateurs comme des influenceurs à l'extérieur de l'entreprise permet de toucher des communautés beaucoup plus larges et d'avoir une communication mieux ciblée parce que plus affinitaire et donc plus crédible (Fleck *et al.*, 2014). Ces résultats montrent que la diversité des profils des collaborateurs susceptibles de relayer la promesse et les valeurs de la marque auprès de communautés différentes peut être un avantage pour la valorisation de la marque en externe. On peut se demander dans quelle mesure l'efficacité de la communication dans le cadre du management interne de la marque ne repose pas sur cette diversité de profil des salariés susceptible de toucher des cibles de clients spécifiques et potentiellement plus réceptives aux messages. Cela suggère qu'au même titre que l'on segmente les clients, il pourrait être pertinent de segmenter les collaborateurs. Une meilleure identification des profils de collaborateurs pourrait rendre plus percutante une communication ciblée.

Par ailleurs, dans le contexte actuel où la communication officielle des organisations (institutions publiques, entreprises, marques...) apparaît souvent sujette à caution, la parole des

collaborateurs est perçue comme plus authentique, plus crédible et permet d'humaniser la marque (Baker *et al.*, 2014).

Ainsi, s'appuyer sur les collaborateurs pour élargir le champ de la communication de marque et permettre de multiplier les points de contact avec les parties prenantes externes semble a priori une bonne idée. Cela permet de renforcer le capital de la marque au travers des différentes interactions que les collaborateurs peuvent avoir avec les consommateurs (Baumgarth et Schmidt, 2010; Burmann, Jost-Benz, *et al.*, 2009). C'est aussi une façon de faire vivre la marque à l'extérieur de l'entreprise, au travers de conversations plus spontanées entre les collaborateurs et les différentes parties prenantes, de lui donner du sens en complément de la parole « officielle » portée par les gestionnaires de la marque en interne (Vallaster et Wallpach, 2013).

Toutefois, comme le soulignent Madsen et Verhoeven (2019), on peut se demander si le rôle de plus en plus actif des salariés dans la communication d'une entreprise résulte d'une action délibérée du collaborateur, qui par ailleurs n'est pas directement en lien avec les missions qui lui sont confiées (comportement extra-rôle) ou si ce rôle de communicant ne devient pas un devoir organisé et incité par l'organisation. Communiquer positivement sur l'entreprise ou la marque ne devient-il pas la norme, un comportement attendu de chaque collaborateur ? Les auteurs s'interrogent, à juste titre, sur l'influence que cela peut avoir sur la crédibilité et l'authenticité perçue de la communication des salariés par les différentes parties prenantes. Dans la lignée des travaux de Müller (2017), on peut aussi s'interroger sur les réactions des collaborateurs face à cette nouvelle norme de conduite. Sentir comme un devoir le fait de communiquer sur la marque sans que cela soit inscrit dans les missions liées au poste occupé, simplement parce que l'on est collaborateur, peut générer un malaise chez certains salariés. Par ailleurs, que se passe-t-il si le collaborateur n'est pas convaincu par la communication qu'il se sent obligé de relayer ? Cela pourrait être de nature à produire de l'inconfort, voire à développer des comportements défavorables envers l'entreprise ou la marque.

Ainsi, des communications ou des comportements de collaborateurs qui ne reflètent pas la promesse ou les valeurs affichées par la marque peuvent avoir des effets néfastes pour cette marque. D'une part, les réseaux sociaux agissent comme une caisse de résonance en touchant un nombre potentiellement important d'internautes. D'autre part, ces communications restent disponibles sur les réseaux et peuvent être consultées sur une longue période de temps (Ind et Schmidt, 2019; R. A. King *et al.*, 2014). Les différentes interactions entre les collaborateurs et les parties prenantes externes rendent le management de la marque plus « fluide » (Ind, 2014) et donc moins maîtrisable et contrôlable. Dans ce contexte, un des enjeux importants auxquels

sont confrontés les responsables d'entreprise et de marques est de laisser s'exprimer les collaborateurs de manière spontanée, source d'authenticité et de proximité avec les différentes parties prenantes, tout en s'assurant de la pérennité de l'identité de la marque. Cette position est d'autant plus difficile à tenir qu'à la prise de parole des collaborateurs sur internet s'ajoute celle des consommateurs qui partagent leurs opinions sur la marque. Ainsi, il apparaît que les marques sont de moins en moins créées et gérées uniquement par un petit groupe de connaisseurs au sein de l'entreprise mais sont davantage construites et portées par une multitude d'acteurs internes et externes (da Silveira *et al.*, 2013; Schmidt, *et al.*, 2021; Vallaster et Wallpach, 2013). Un des enjeux du management de la marque est d'accompagner ces changements en favorisant la discussion entre les différents acteurs et la co-construction et la co-gestion de la marque avec toutes ses parties prenantes (Hatch et Schultz, 2010; Iglesias et Ind, 2020; Michel, 2017b).

Concernant les travaux sur l'*internal branding*, cela conduit à davantage tenir compte de la participation des collaborateurs dans la création et le développement de la marque. Il s'agit alors de s'intéresser plus précisément à leurs réactions à l'égard de la marque et d'explorer la diversité de leurs attitudes et comportements envers la marque et les actions menées par l'entreprise pour la gérer. Notre travail s'intègre dans cette réflexion sur les réactions des collaborateurs face aux pratiques du management interne de la marque.

## **2. Une définition du management interne de la marque non encore stabilisée**

Le management interne de la marque est apparu dans le champ du marketing comme une stratégie pour promouvoir la marque auprès des collaborateurs afin que ces derniers puissent porter correctement les valeurs de la marque à l'extérieur, en particulier vers les consommateurs. Cette pratique s'est développée dans un environnement de remise en cause des paroles officielles, de développement d'internet et de libéralisation de la parole sur les réseaux sociaux. Dans ce contexte, les collaborateurs apparaissent comme un vecteur crédible pour parler de la marque.



Néanmoins, comme le soulignent Saleem et Iglesias (2016) et plus récemment encore Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021), il ne semble pas exister une définition de ce qu'est l'*internal branding* ni un cadre conceptuel clair partagé par tous.

## 2.1. DIFFERENTES DEFINITIONS QUI ECLAIRENT UNE PARTIE DU MANAGEMENT INTERNE DE LA MARQUE

Le travail de synthèse réalisé par Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021) met en évidence les nombreuses définitions de l'*internal branding* (tableau 2) et souligne la diversité des points de vue. Ainsi, le management interne de la marque peut être considéré comme le moyen de donner vie à la promesse de la marque auprès des consommateurs par l'intermédiaire des collaborateurs (Cheung *et al.*, 2014; Punjaisri, Evanschitzky, *et al.*, 2009; Punjaisri et Wilson, 2011). Ou bien il peut concerner les moyens qui favorisent la promotion de la marque en interne auprès des collaborateurs (Chang *et al.*, 2012; Pinar *et al.*, 2016). L'*internal branding* est aussi envisagé comme le moyen de transformer les collaborateurs en ambassadeurs (Bodkin *et al.*, 2016). Enfin, le management interne de la marque est présenté comme le partage des valeurs entre les collaborateurs et la marque (Anees-ur-Rehman *et al.*, 2018; Ryu et Swinney, 2012).

Tableau 2 : Quelques définitions du management interne de la marque (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021)<sup>8</sup>

Références	Définitions
Punjaisri <i>et al.</i> (2009)	Le management interne de la marque vise à induire des changements de comportement de la part des salariés afin qu'ils soutiennent la réalisation de la promesse de la marque.
Ghose (2009)	Le management interne de la marque consiste à motiver les collaborateurs pour qu'ils soutiennent la vision de la marque, et à mettre à disposition des ressources par l'organisation pour assurer la vision de la marque.
Whisman (2009)	Le management interne de la marque est un programme formel visant à engager les parties prenantes internes dans un dialogue sur le processus de développement de la marque.
Foster <i>et al.</i> (2010)	Le management interne de la marque se concentre principalement sur l'adoption du concept de marque au sein d'une organisation afin de garantir que les salariés donnent vie à la promesse de la marque à destination des parties prenantes externes.
Punjaisri et Wilson (2011)	Le management interne de la marque consiste à garantir que les collaborateurs transformeront la promesse de la marque en réalité, en s'appuyant sur les valeurs de la marque qui répondront aux attentes des consommateurs.
C. King et Grace (2012)	Le management interne de la marque cherche à diffuser l'identité de la marque en interne afin que les collaborateurs puissent mettre en œuvre la promesse explicite et implicite inhérente à la marque.

<sup>8</sup> Traduction de l'auteur

Chang <i>et al.</i> (2012)	Le management interne de la marque est considéré comme le processus favorisant la promotion de la marque auprès des collaborateurs, en les formant aux valeurs de la marque, afin de transformer leurs perceptions et leurs comportements à l'égard de la marque. Si les besoins des salariés sont satisfaits, ils auront tendance à adopter une meilleure attitude à l'égard de la marque, à s'approprier la marque, à avoir un comportement plus altruiste, tout cela contribuant à la satisfaction du consommateur.
Sharma et Kamalanabhan (2012)	Le management interne de la marque est le résultat des efforts de communication interne de l'entreprise pour favoriser le développement d'une main-d'œuvre engagée, fidèle et qui s'identifie à l'ensemble des valeurs et des objectifs de l'organisation.
Ryu et Swinney (2012)	Le management interne de la marque est défini comme l'alignement des attitudes et des croyances différentes des collaborateurs sur la valeur de la marque d'une organisation afin de favoriser l'engagement (adhésion des salariés) envers l'organisation. L'objectif principal du management interne de la marque est de s'assurer que tous les collaborateurs d'une organisation ont des attitudes conformes aux valeurs de la marque et sont engagés à transmettre ces valeurs aux consommateurs.
Cheung <i>et al.</i> (2014)	Le management interne de la marque consiste à s'assurer que les collaborateurs transforment la promesse de la marque en réalité, ce qui permet de répondre aux attentes des clients par le biais des valeurs de la marque. C'est le moyen de créer une marque forte et d'assurer le succès d'une organisation en tenant la promesse de la marque pour répondre aux attentes des consommateurs à l'égard de la marque.
Du Preez et Bendixen (2015)	Le management interne de la marque s'efforce de faire en sorte que les collaborateurs vivent les valeurs de la marque et offrent une expérience conforme à la marque, ce qui conduit à bien traiter les clients. Ce processus se concentre sur le développement interne, le renforcement et le maintien de la marque d'une entreprise.
Saleem et Iglesias (2016)	Le management interne de la marque est un processus par lequel les marques visent à faciliter l'appropriation des valeurs de la marque par les collaborateurs, de sorte que leur comportement soit cohérent avec ces valeurs lors de la réalisation de la promesse de marque.
Pinar <i>et al.</i> (2016)	Le management interne de la marque implique la formation des collaborateurs assurant la prestation de service sur la promesse et la stratégie de la marque afin qu'ils puissent offrir aux clients l'expérience de la marque souhaitée (permettant la réalisation de la promesse de la marque).
Bodkin <i>et al.</i> (2016)	Le management interne de la marque consiste à développer des actions marketing à destination des collaborateurs de l'entreprise pour en faire des ambassadeurs de la marque, développant ainsi des attitudes et des comportements en faveur de la marque.
Du Preez <i>et al.</i> (2017)	Les pratiques du management interne de la marque visent à promouvoir la marque afin de s'assurer que les parties prenantes internes (c'est-à-dire les collaborateurs) acceptent la valeur que la marque représente et la transforment en réalité lorsqu'elles sont au contact des clients.
Garas <i>et al.</i> (2018)	Le management interne de la marque est considéré comme un outil permettant de s'assurer que les collaborateurs ont une compréhension commune de l'image de la marque souhaitée par l'entreprise et qu'ils sont capables et désireux de refléter cette image aux autres parties prenantes par leur propre comportement.
Dechawatanapaisal (2018)	Le management interne de la marque nécessite de mettre en œuvre des activités qui aident les salariés à comprendre et à adhérer aux valeurs de la marque, à leur permettre de remplir les rôles préconisés par la direction dans le but de maintenir la cohérence entre les messages de la marque interne et externe.

Anees-ur-Rehman <i>et al.</i> (2018)	Le management interne de la marque peut être utilisé comme un outil important pour aligner les valeurs de la marque avec celles des collaborateurs.
Hoppe, (2018)	L'objectif du management interne de la marque est de renforcer la marque-entreprise en favorisant les comportements favorables à la marque de la part des collaborateurs.
Hasni <i>et al.</i> (2018)	Le management interne de la marque permet à une entreprise de tenir la promesse de sa marque vis-à-vis de ses consommateurs par l'intermédiaire de ses salariés.
Iyer <i>et al.</i> (2018)	Le management interne de la marque est une extension de l'approche du marketing interne qui se concentre sur le développement de liens symboliques entre les collaborateurs et les marques. La gestion de la marque passe alors par le développement du capital humain par la formation, les séminaires et la communication.

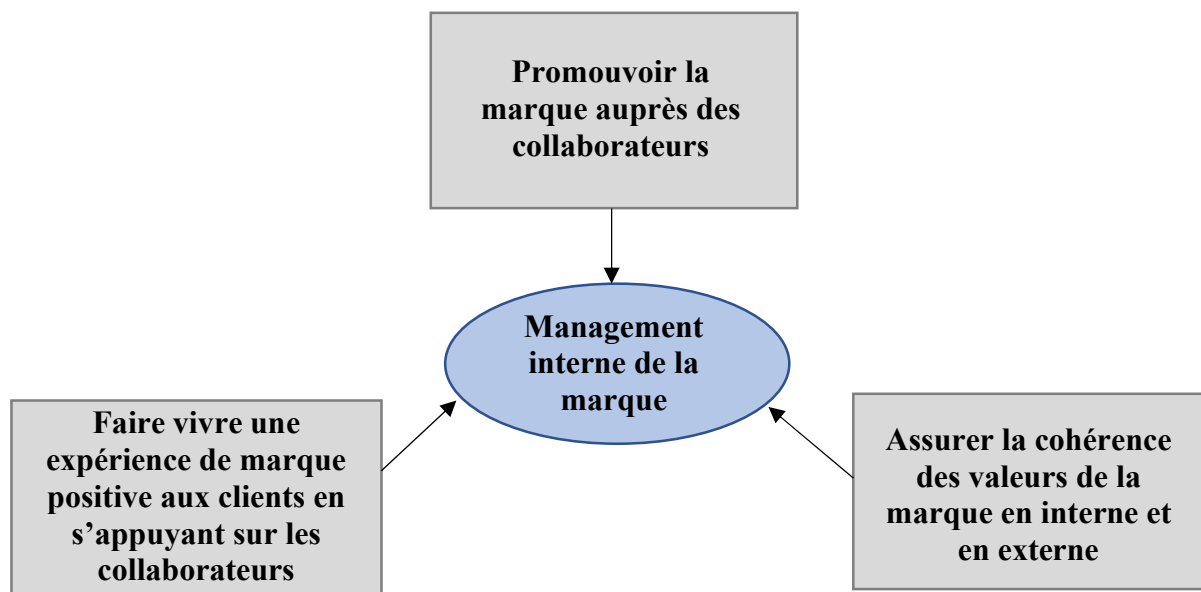
Il est à noter par ailleurs que les travaux sur le management interne de la marque portent essentiellement sur la marque *corporate* et s'intéressent peu aux marques commerciales. Or, les marques « produit » sont dans de nombreux cas plus puissantes et médiatisées que la marque *corporate*. Il arrive souvent qu'elles soient distinctes du point de vue sémantique, lorsque les entreprises gèrent des portefeuilles de marque, ou que le nom du groupe est différent de celui des marques commercialisées. De plus, les associations symboliques et expérientielles sont souvent plus développées sur les marques produit, avec un univers potentiellement plus riche et évocateur. Dit autrement, un collaborateur chez Stellantis a peut-être été davantage conquis par l'imaginaire développé autour de la marque produit (par exemple Citroën) que par les promesses de la marque *corporate* (ici Stellantis). Quelques recherches récentes ont montré que la marque « produit », étant donné son imaginaire et les promesses qu'elle véhicule, va créer un certain nombre d'attentes qui vont venir nourrir un contrat psychologique entre le salarié et l'entreprise (De Villartay, 2021). De la même manière, les recherches concernant l'*internal branding* ne se sont pas penchées sur les entreprises disposant d'un portefeuille de marques commerciales. Cette configuration très présente dans les grands groupes internationaux (Procter et Gamble, Henkel, Coca Cola, Stellantis, Volkswagen...) mériterait des recherches spécifiques pour comprendre comment les collaborateurs gèrent les relations avec plusieurs marques.

## 2.2. UN CONSENSUS SUR QUELQUES POINTS

Malgré la multiplicité des définitions qui mettent l'accent sur des aspects particuliers de l'*internal branding*, Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021) notent trois points de convergence (figure 6). Tout d'abord, l'*internal branding* vise à promouvoir la marque auprès des collaborateurs. Il convient que ces derniers s'approprient la marque, compte tenu de leur rôle central dans la diffusion des valeurs et de la promesse de cette marque. Ensuite, l'objectif du

management interne de la marque est de valoriser la marque à l'extérieur de l'entreprise, en particulier auprès des consommateurs. Il convient de s'assurer que les collaborateurs seront en mesure de transformer la promesse de la marque en une expérience positive pour les clients. Enfin, les pratiques d'*internal branding* visent à rendre cohérents les messages de la marque en interne et en externe.

Figure 6 : Facteurs centraux du management interne de la marque selon Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021)

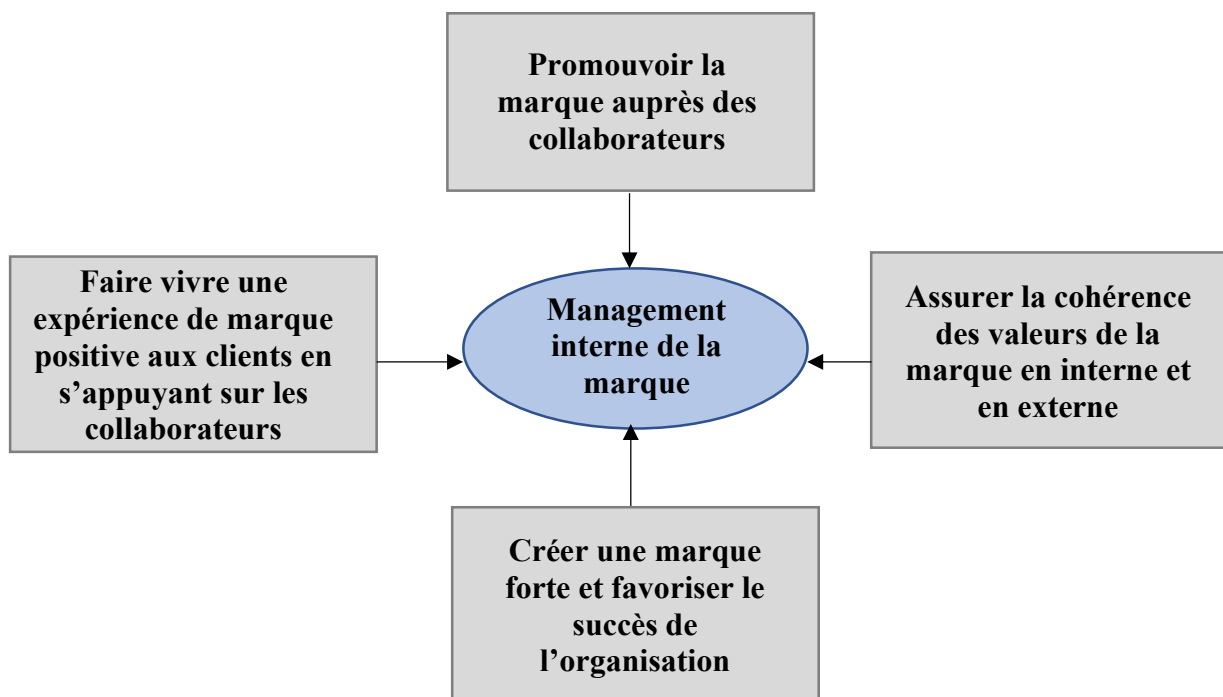


Au regard de ces éléments, nous retenons la définition de l'*internal branding* proposée par Saleem et Iglesias (2016) « le management interne de la marque est un processus par lequel les marques visent à faciliter l'appropriation des valeurs de la marque par les collaborateurs, de sorte que leur comportement soit cohérent avec ces valeurs lors de la réalisation de la promesse de marque ». Elle synthétise bien l'ensemble des trois points qui font consensus. Elle met l'accent à la fois sur (1) les moyens que se donne l'entreprise pour favoriser l'appropriation de ce qu'est la marque par les collaborateurs, (2) le rôle central de ces derniers dans leur capacité à réaliser la promesse de la marque (3) en cohérence avec l'identité et les valeurs de la marque. Il est important de noter que cette définition met l'accent sur l'ensemble des salariés. Chacun des collaborateurs doit s'approprier les valeurs de la marque et les traduire en actions concrètes pour tenir la promesse de la marque. L'objectif du management interne de la marque est bien que l'ensemble des salariés s'approprient la marque. Bien évidemment, l'identification ou la transformation des collaborateurs particulièrement identifiés en ambassadeurs de la marque

(Bodkin *et al.*,2016) est un objectif important mais le management interne de la marque consiste bien à favoriser l'appropriation de la marque par l'ensemble des collaborateurs.

Au-delà de ces trois facteurs essentiels mis en avant par Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021) il nous semble important d'ajouter un quatrième élément concernant la finalité du management interne de la marque. En effet, l'acculturation des collaborateurs à la promesse et aux valeurs de la marque afin qu'ils transmettent le plus fidèlement possible l'identité de cette marque aux différentes parties prenantes doit permettre de créer les conditions favorables du développement d'une marque forte et contribuer au succès de l'organisation. Nous proposons donc de compléter la figure 7 comme suit :

Figure 7 : Facteurs centraux du management interne de la marque complétés



A l'issue de cette revue de littérature, nous proposons donc de définir le management interne de la marque de la façon suivante :

*Le management interne de la marque est un processus par lequel l'entreprise promeut la promesse et les valeurs de la marque auprès des collaborateurs. L'objectif est de les conduire à adopter des attitudes et des comportements cohérents avec cette promesse face aux autres salariés et aux parties prenantes externes, en particulier les consommateurs. L'expérience positive de la marque vécue par ces parties prenantes permet de renforcer le capital de la marque et d'assurer le succès de l'organisation.*

### **3. Les pratiques managériales sur lesquelles s'appuie le management interne de la marque**

Pour faire en sorte que les collaborateurs s'approprient les valeurs et la promesse de la marque, le management interne de la marque s'appuie sur des pratiques relevant de compétences variées au sein de l'organisation. A l'instar de l'absence de consensus concernant la définition du management interne de la marque, les recherches s'intéressant aux pratiques mises en œuvre semblent également souffrir d'un manque de vision commune. Néanmoins, on peut identifier trois composantes que l'on retrouve dans de nombreux travaux sur l'*internal branding* : (1) des pratiques qui relèvent d'actions marketing, au travers de la communication de la marque en interne, (2) des actions s'appuyant sur la gestion des ressources humaines, via notamment les processus de recrutement, la formation à la marque des collaborateurs et les mécanismes de rémunération et (3) des actions relatives au management au travers du rôle des membres de la direction et des managers intermédiaires dans la diffusion, auprès des collaborateurs, des comportements en cohérence avec les valeurs de la marque (Burmans et Zeplin, 2005; Piehler *et al.*, 2015; Tomczak *et al.*, 2012).

#### **3.1. LA COMMUNICATION DE LA MARQUE EN INTERNE, LE ROLE DU MARKETING**

Dans la littérature sur l'*internal branding*, la communication interne est considérée par la plupart des chercheurs, comme la pratique la plus importante pour favoriser la connaissance et l'appropriation de l'identité de la marque par les collaborateurs (Burmans *et al.*, 2009; Burmans

et Zeplin, 2005; Du Preez et Bendixen, 2015; Piehler *et al.*, 2015; Saleem et Iglesias, 2016). Cette connaissance de l'identité de la marque est le préalable à une vision partagée par l'ensemble des collaborateurs de ce qu'est la marque. Elle favorise également la construction de liens entre les salariés travaillant pour la marque et le développement d'un sentiment d'appartenance autour des valeurs défendues par la marque (Sharma et Kamalanabhan, 2012). Elle permet, par ailleurs, de se mettre d'accord sur l'expérience de marque attendue. Enfin, elle contribue à créer les fondements d'un attachement potentiel à la marque de la part des collaborateurs.

Les auteurs font la distinction entre différents types de communication visant à transmettre l'identité de la marque. Burman et Zeplin (2005b) distinguent ainsi la communication centrale, en cascade et latérale. Les deux premières font référence à des communications officielles, la dernière est relative à des communications plus informelles.

La communication centrale concerne les messages envoyés généralement par la direction de la communication à l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur position dans l'organisation. Des travaux ont montré la diversité des formes que cette communication peut prendre. Elle consiste en l'envoi de lettres d'informations, la diffusion d'un magazine interne sur la marque, la mise à disposition sur l'intranet de vidéos et de documents présentant la promesse, les engagements, les valeurs de la marque (Cheung *et al.*, 2014; Du Preez *et al.*, 2017; Hasni *et al.*, 2018; Punjaisri, Evanschitzky, *et al.*, 2009). Ces communications sont particulièrement efficaces pour développer auprès des collaborateurs une meilleure connaissance de ce qu'est la marque, en particulier auprès de ceux dont l'activité quotidienne est un peu éloignée de la marque et peu en lien avec les directions communication et marketing. La communication en cascade, tout en restant formelle puisqu'elle émane généralement de la direction, vise à une appropriation de la marque par les équipes via leur hiérarchie directe. Les messages relayés apparaissent souvent plus pertinents, potentiellement plus adaptés à l'environnement de travail qu'une communication provenant de la direction centrale de la communication. Ce niveau de communication est probablement plus efficace pour toucher des collaborateurs sceptiques par rapport aux messages émanant de la direction (Burmann et Zeplin, 2005).

Enfin, la communication latérale concerne la transmission d'informations sur la marque de manière plus informelle entre collègues ne travaillant pas ensemble et n'appartenant pas à la même direction. Compte tenu de la difficulté à contrôler ce type de communication, la construction d'un *storytelling* de marque qui s'appuie sur les valeurs et la promesse permet de

maîtriser, en partie, ce qui est échangé entre les collaborateurs. Ces derniers pourront alors s'appuyer sur ces histoires de marque, les faire circuler au sein de l'organisation et faire émerger une connaissance ou des croyances communes autour de la marque. Dans cet esprit, Ind (2007) illustre comment des cadres de l'entreprise Nike ont créé des histoires qui ont été diffusées auprès des collaborateurs pour soutenir le slogan « just do it ». La communication latérale nous apparaît particulièrement pertinent dans la mesure où elle permet aux collaborateurs de s'approprier les valeurs et la promesse de la marque en les traduisant dans leur langage. Tout en favorisant la co-création, les responsables de la marque peuvent réagir aux productions fournies, s'assurer que l'identité de la marque a bien été décryptée et éventuellement développer de nouvelles communications à destination des collaborateurs sur des éléments qui ne semblent pas bien interprétés. De la même manière, cette communication peut être relayée par des ambassadeurs de la marque qui peuvent diffuser, en interne, leur connaissance auprès des autres collaborateurs (Thomson *et al.*, 1999).

### **3.2. LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION ORIENTES MARQUE, LE ROLE DES RESSOURCES HUMAINES**

Au-delà de la communication, acculturer les collaborateurs à la marque passe également par une politique des ressources humaines qui prend en considération la promesse et les valeurs de la marque. La littérature met en lumière trois facteurs importants sur lesquels s'appuie le management interne de la marque en matière de ressources humaines : (1) le recrutement, (2) la formation et (3) la rémunération. Les ressources humaines constituent donc un département clé dans la mise en œuvre du management interne de la marque (Chiang *et al.*, 2018; Piehler, 2018). Certaines entreprises mettent déjà en œuvre ces pratiques. On peut citer l'entreprise Disney qui précise, sur la page consacrée à leur politique des ressources humaines du site internet institutionnel français, que leurs valeurs « se déclinent directement de celles de la marque »<sup>9</sup>. Piehler *et al.* (2016) soulignent que le Ritz Carlton a traduit certains éléments de l'identité de la marque en critères de sélection dans sa politique de recrutement. Cette entreprise organise également des *workshops* dédiés aux nouvelles recrues pour les acculturer à la marque.

Prendre en considération la marque lors du recrutement de nouveaux collaborateurs consiste à s'intéresser à la congruence des valeurs entre le candidat et la marque (Burmam et Zeplin,

---

<sup>9</sup> <https://corporate.disney.fr/notre-politique-rh>



2005; De Chernatony *et al.*, 2003; Saleem et Iglesias, 2016). Engager un individu qui partage, avant même de faire partie de l'entreprise, les valeurs de la marque pour laquelle il est susceptible de travailler, conduit à penser qu'il sera plus enclin à donner vie à la promesse de la marque et à bien la représenter (Piehler *et al.*, 2016).

La formation des collaborateurs constitue un des moyens privilégiés pour le management interne de la marque. C'est lors de ces sessions de formation que les salariés peuvent comprendre l'importance du rôle qu'ils ont à jouer dans la transmission des valeurs et de la promesse de la marque et l'influence que leurs comportements peuvent avoir, en particulier vis-à-vis des clients, sur le capital de la marque (Poulis et Wisker, 2016; Punjaisri et Wilson, 2011). Ces formations permettent également de donner les outils pour adopter des attitudes et des comportements conformes à ce que souhaite véhiculer la marque en termes d'imaginaire.

Evaluer et rémunérer en partie les collaborateurs sur la mise en œuvre de la promesse et des valeurs de la marque dans leurs relations avec les différentes parties prenantes est un puissant levier du management interne de la marque. Plusieurs recherches ont mis en évidence l'effet positif de ce type de pratiques sur l'incarnation de la marque par les salariés (Garas *et al.*, 2018; Piehler, 2018; Saleem et Iglesias, 2016).

### **3.3. LE ROLE DES MANAGERS DANS LA TRANSMISSION DES VALEURS ET DE LA PROMESSE DE LA MARQUE**

Le rôle des managers apparaît essentiel dans le développement de programmes d'*internal branding*. Leur capacité à incarner eux-mêmes les valeurs de la marque influence la compréhension, l'engagement voire l'identification des collaborateurs à la marque (Burmam et Zeplin, 2005). Selon la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977), les individus apprennent de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements en observant les autres. Dans ce cadre, la façon dont les managers se comportent à l'égard de la marque est un facteur primordial de l'intégration par les collaborateurs des valeurs et de la promesse de la marque. Du Preez *et al.* (2017) mettent d'ailleurs en avant l'influence des managers dans l'identification des collaborateurs à la marque. Lee *et al.* (2019) insistent sur la capacité des collaborateurs à mettre en œuvre des actions en faveur de la marque, au-delà des missions qui leur sont confiées, sous l'influence des managers. Ils sont également ceux qui encouragent la dynamique favorisant l'incarnation des valeurs par les collaborateurs, donnant ainsi vie à la promesse de la marque

(Dechawatanapaisal, 2018). Cela conduit, *in fine*, à une perception positive de cette marque par les consommateurs (Xie *et al.*, 2016).

Au-delà des managers intermédiaires qui ont un rôle primordial à jouer dans l'appropriation par les collaborateurs de l'identité de la marque, Burman et Zeplin (2005) mettent également en avant l'importance de la direction, en particulier du dirigeant, dans les programmes de management interne de la marque. L'engagement des collaborateurs en faveur de la marque ne sera efficace que s'ils ont le sentiment que la marque est incarnée au plus haut niveau de l'organisation.

Nous pouvons synthétiser les trois pratiques majeures comme suit (tableau 3) :

Tableau 3 : Les pratiques majeures du management interne de la marque (d'après Saleem et Iglesias, 2016 et Barros-Arrieta et Garcia-Cali, 2021)

Domaine	Synthèse	Pratiques	Références
<b>Marketing</b>	Communications liées à la marque aussi bien en interne qu'en externe.	Communications internes cohérentes et efficaces. Traitement des collaborateurs comme des clients. Diffusion de la connaissance de la marque. Convaincre les collaborateurs de la pertinence et de la valeur de la marque. Communication harmonieuse entre les parties prenantes.	Du Preez <i>et al.</i> (2015), King and Grace (2010), Burmann <i>et al.</i> (2009), Punjaisri <i>et al.</i> (2009), Kimpakorn and Tocquer (2009), Mahnert et Torres (2007), Chong (2007), Mahnert et Torres (2007), Punjaisri and Wilson (2007), Bergstrom <i>et al.</i> (2002), Thomson <i>et al.</i> (1999), Anees-ur-Rehman <i>et al.</i> , 2018, Hasni <i>et al.</i> , 2018, Iyer <i>et al.</i> , 2018, (Bravo <i>et al.</i> , 2017; Piehler, 2018)
<b>Ressources humaines</b>	Recruter et sélectionner les candidats qui ont des valeurs congruentes avec celles de la marque.	Recruter et retenir les talents. Acculturer les collaborateurs à la marque. Maintien du contrat psychologique. Formations régulières pour sensibiliser les collaborateurs à leur rôle et à la marque.	Du Preez <i>et al.</i> (2015), Gelb and Rangarajan (2014), Burmann and König (2011), Punjaisri <i>et al.</i> (2009), Burmann <i>et al.</i> (2009), Mahnert and Torres (2007), Mahnert and Torres (2007), Punjaisri and Wilson (2007), Bergstrom <i>et al.</i> (2002), (Bodkin <i>et al.</i> , 2016; Chiang <i>et al.</i> , 2018; Hofer

	Formation des collaborateurs aux valeurs de la marque. Avoir un système de rémunération qui prend en compte les valeurs de la marque.	S’attacher à développer les comportements des collaborateurs en faveur de la marque grâce à un système d’évaluation et de rémunération approprié. Récompenser et reconnaître les salariés qui adoptent un comportement en lien avec la marque. Communiquer des messages sur la marque dans le travail au quotidien.	et Grohs, 2018; Quaratino et Mazzei, 2018)
<b>Management</b>	Leaders travaillant aux côtés du personnel, qui diffusent une idéologie de marque claire et facilitent une compréhension commune positive de la marque.	Leaders qui traduisent la promesse de la marque en actions. Leaders qui facilitent le développement d’une compréhension commune de la marque dans un environnement interculturel. Créer et entretenir la vision de la marque. Encourager la communication participative. Façonner une culture organisationnelle fondée sur les croyances de la marque.	Du Preez <i>et al.</i> (2015), Burmann <i>et al.</i> (2009), Morhart <i>et al.</i> (2009), Mahnert and Torres (2007), Vallaster and de Chernatony (2005), Vallaster (2004), Bergstrom <i>et al.</i> (2002), Tosti et Stotz (2001), (Boukis <i>et al.</i> , 2017; Dechawatanapaisal, 2018; Y.-H. Lee <i>et al.</i> , 2019; Xie <i>et al.</i> , 2016)

### 3.4. COMMUNICATIONS EXTERNES ET COMMUNAUTES INTERNES DE MARQUE : DES PRATIQUES A CONSIDERER

D’autres pratiques ont été identifiées dans la littérature mais qui, selon Barros-Arrieta et Garcia-Cali (2021), nécessitent encore d’être confortées par des travaux complémentaires pour être considérées comme des dimensions fondamentales du management interne de la marque. Il

semble néanmoins intéressant de s'attarder sur deux composantes : les communications externes et les communautés internes de marque.

Bien que les communications externes ciblent les publics à l'extérieur de l'entreprise et donc pas les collaborateurs, il semble particulièrement pertinent de considérer ces communications dans le cadre des travaux sur le management interne de la marque. En effet, si comme Piehler *et al.* (2019) nous considérons les collaborateurs comme une seconde audience des communications externes, cela demande de faire attention à la cohérence des messages de marque diffusés en interne et en externe. La perception de ce qu'est la marque dans l'esprit des collaborateurs se construit à partir de l'ensemble des signaux envoyés par la marque, qu'ils soient à destination d'un public externe ou interne (Hofer et Grohs, 2018). Cette cohérence des communications est d'autant plus importante que les collaborateurs sont particulièrement sensibles aux écarts dans les discours de marque. Ces incohérences peuvent les conduire à adopter des comportements limitant la portée des programmes d'*internal branding* (Berger Remy *et al.*, 2020).

Le rôle des communautés internes de marque semble une dimension importante à prendre en considération compte tenu de l'influence de ces organisations dans le processus de création des marques (Muniz et O'Guinn, 2001; Veloutsou et Moutinho, 2009). Au sein de l'entreprise, ces communautés peuvent favoriser l'appropriation des valeurs de la marque par les collaborateurs en particulier au travers des réseaux sociaux internes qui se développent au sein des organisations. En s'appuyant sur les recherches réalisées auprès des communautés de consommateurs, on peut supposer que ces structures sont de nature à favoriser la diffusion de la connaissance de la marque et des bonnes pratiques (attitudes et comportement à adopter à l'égard des clients) au sein de l'entreprise (Nambisan et Nambisan, 2008; Schau *et al.*, 2009). Nous pouvons envisager un lien entre le développement de ces communautés de marque internes et la communication latérale évoquée précédemment. Ces structures peuvent être un lieu privilégié pour le partage et la diffusion des connaissances sur la marque entre salariés ne travaillant pas dans les mêmes directions. Ces échanges plus informels qui peuvent être perçus comme plus proches et plus sincères sont de nature à favoriser l'appropriation d'une culture commune sur la marque. Dans ce cadre, le développement des communautés de marque relève davantage d'une forme de communication interne que d'une pratique distincte sur laquelle repose le management interne de la marque.

Le management interne de la marque apparaît donc comme un champ de recherche à l'intersection entre (1) le marketing, (2) les ressources humaines et (3) le management. (1) En marketing, il s'agit de travailler sur la communication de la promesse et des valeurs de la marque à destination des collaborateurs. A l'instar des nombreux travaux en marketing qui auscultent la relation entre la marque et les consommateurs (Fetscherin *et al.*, 2019; Fournier, 1998), l'*internal branding* s'intéresse à la relation entre les marques et les collaborateurs afin qu'ils puissent donner vie à la promesse portée par la marque auprès des consommateurs et des autres parties prenantes. (2) Le management interne de la marque s'appuie sur des pratiques en ressources humaines quand il s'agit de former les collaborateurs à ce qu'est la marque, ou encore de prendre en considération lors de l'évaluation des performances ou de la fixation de la rémunération, la façon dont les collaborateurs incarnent les valeurs de la marque dans leurs attitudes et leurs comportements. (3) Enfin, l'*internal branding* s'appuie sur les travaux en management, en particulier sur le rôle des dirigeants et des managers dans la diffusion de l'identité de la marque et leur capacité à motiver les collaborateurs à adopter des attitudes et des comportements qui traduisent les valeurs et la promesse de la marque.

Cette présentation des différentes pratiques sur lesquelles repose le management interne de la marque est très importante parce qu'elle souligne le positionnement de ce courant de recherche à l'intersection du marketing et des ressources humaines.

## **4. Management interne de la marque et marque employeur**

Comme le soulignent Foster *et al.* (2010), un autre champ de recherche étudie la relation entre la marque et les collaborateurs. Il s'agit de celui de la marque employeur. Alors que dans certains travaux les termes « marque employeur » et « *internal branding* » sont employés indifféremment (Aurand *et al.*, 2005; Mosley, 2007), il semble important de se pencher plus précisément sur les éléments distinctifs et les points communs entre ces deux champs de recherche.

### **4.1. UNE DEFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR**

Depuis l'article fondateur d'Ambler et Barrow (1996), la marque employeur est définie par « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et*

*avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (p. 187). Selon cette définition, la proposition de valeur, dans le contexte de la marque employeur se traduit essentiellement par les signaux envoyés par l'entreprise sur son rôle d'employeur. Cela recouvre (1) les avantages fonctionnels tels que l'intérêt du travail, l'autonomie, la capacité à prendre des décisions, les modes d'évaluation des performances, la gestion des carrières, l'accès à des formations, les opportunités de développement professionnel, (2) les avantages psychologiques tels que les conditions de travail comme l'ambiance entre les directions / départements / managers / collègues, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, (3) les avantages économiques c'est-à-dire les pratiques de rémunération et tout autre avantage financier (Charbonnier-Voirin, 2020). Cette interprétation de la proposition de valeur porte essentiellement sur des éléments relatifs à la relation d'emploi.

Par ailleurs, comme l'explique Lievens (2007, p. 51), la marque employeur consiste « *pour une entreprise à s'impliquer en interne comme en externe à promouvoir une vision claire de ce qui fait que l'entreprise est différente et désirable en tant qu'employeur* ». La marque employeur est donc porteuse d'une proposition de valeur centrée sur l'unicité et la qualité de l'expérience de travail visant à générer la perception que l'organisation est un excellent endroit pour travailler afin d'attirer et de retenir les talents (Backhaus, 2016; Lievens, 2007; Saini et Jawahar, 2019; Soulez et Guillot-Soulez, 2011; Theurer *et al.*, 2018; Viot et Benraïss-Noailles, 2014).

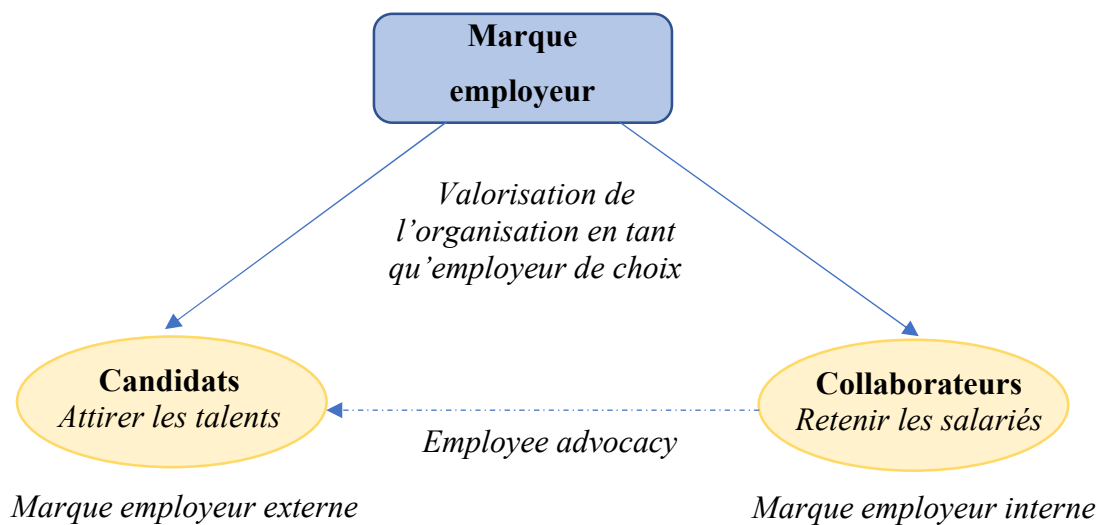
#### **4.2. DES DIFFERENCES ET DES SIMILITUDES ENTRE LE MANAGEMENT INTERNE DE LA MARQUE ET LA MARQUE EMPLOYEUR**

Tout d'abord, comme le soulignent Saini *et al.* (2022) les objectifs principaux mis en avant dans les travaux sur la marque employeur et ceux concernant l'*internal branding* sont assez clairement distingués.

Les recherches sur la marque employeur s'intéressent à la valorisation de la marque pour d'une part attirer les meilleurs candidats (marque employeur externe) et d'autre part retenir les salariés déjà en poste (marque employeur interne). Cette valorisation passe par la communication directe de l'entreprise à destination des candidats et par l'action des collaborateurs déjà en poste qui mettent en valeur l'entreprise pour laquelle ils travaillent. On peut citer, par exemple, le cas de Faurecia, équipementier automobile, qui capitalise sur la communication de ses collaborateurs sur le compte Instagram du groupe. Chaque semaine des collaborateurs diffusent

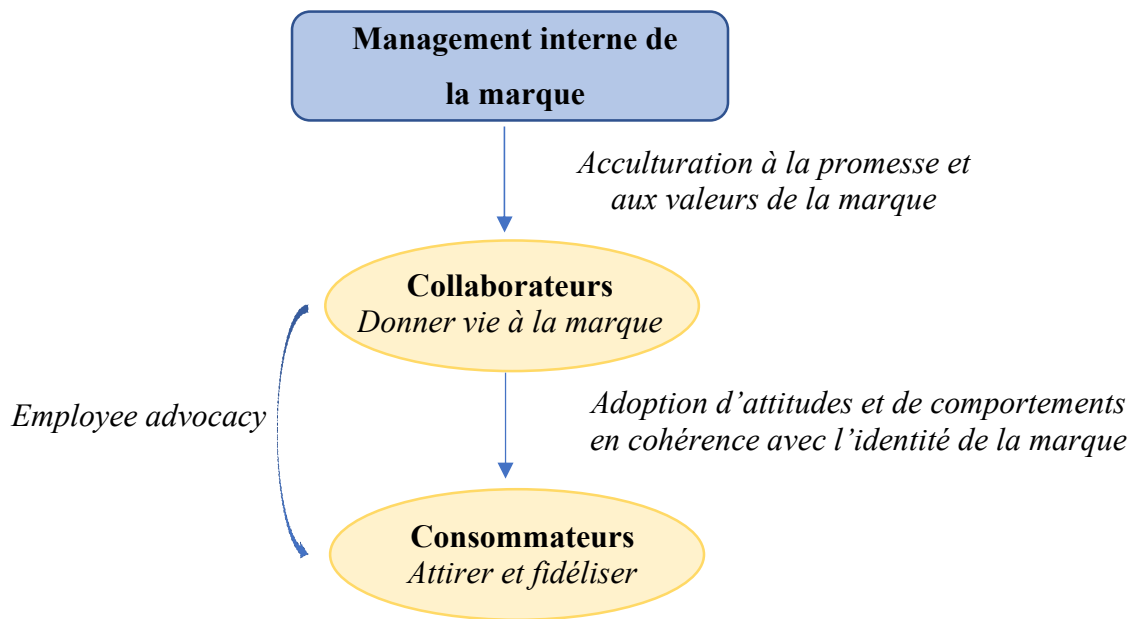
des photos et des vidéos mettant en scène leur métier, leur environnement de travail ou des événements auxquels ils participent. Faire du collaborateur un acteur clé de la communication de la marque employeur apparaît donc aujourd’hui particulièrement important. Nous pouvons représenter schématiquement les cibles visées par la marque employeur de la façon suivante (figure 8) :

Figure 8 : Représentation des cibles de la marque employeur



Le management interne de la marque a pour objectif principal de valoriser la marque pour attirer et fidéliser les consommateurs en s'appuyant sur les collaborateurs. Il s'agit donc de développer des actions en internes permettant aux salariés de s'approprier la marque, d'en connaître sa promesse et ses valeurs afin qu'ils adoptent des attitudes et des comportements en cohérence avec l'identité de la marque. Les salariés deviennent alors les représentants de la marque à destination des consommateurs, ils la valorisent et la défendent par leurs attitudes et leurs comportements. Nous pouvons également représenter les cibles du management interne de la marque de la façon suivante (figure 9) :

Figure 9 : Représentation des cibles du management interne de la marque



Ces représentations sont importantes parce qu'elles mettent en lumière, comme l'évoque Saini *et al.* (2022) le fait que les cibles à atteindre ne sont pas exactement les mêmes entre les recherches sur la marque employeur et celles sur le management interne de la marque : les candidats d'un côté et les consommateurs de l'autre. En revanche, il est intéressant de noter que les collaborateurs en poste constituent un objectif commun pour les deux champs de recherche. Par conséquent, la distinction des deux champs ne paraît finalement pas aussi tranchée.

En outre, la proposition de valeur de la marque employeur telle que définie par Ambler et Barrow (1996) porte principalement sur des caractéristiques fonctionnelles liées au rôle d'employeur de l'entreprise (conditions de travail, perspectives d'évolution, conditions de rémunération...). Elle se distingue nettement de la proposition de valeur évoquée dans les travaux sur le management interne de la marque qui renvoie certes à des éléments fonctionnels (caractéristiques du produit ou du service) mais aussi à des éléments expérientiels (sensations éprouvées par exemple lors de l'usage du produit ou du service) ou symboliques (perceptions subjectives de la marque telles que les traits de personnalité). Les associations expérientielles et surtout symboliques sont particulièrement importantes dans la mesure où elles permettent de développer des relations plus riches, émotionnelles et porteuses de sens.

Cette différence est néanmoins remise en cause dans des travaux qui associent la dimension psychologique de la marque employeur aux aspects symboliques de la marque (Lievens, 2007; Lievens et Highhouse, 2003). Ainsi, Lievens (2007) analyse l'importance des dimensions



instrumentale (fonctionnelle et économique) et symbolique (dimension psychologique) de la marque employeur auprès des militaires de l'armée Belge et des candidats. Afin d'évaluer cette dimension symbolique, l'auteur s'appuie sur les traits de personnalité de la marque développés par Aaker (1997) et largement mobilisés dans les recherches en marketing. La différence quant à l'univers de la marque auquel font référence la marque employeur et le management interne de la marque tend alors à s'estomper.

A la lueur de ces premiers éléments de réflexion sur les différences et les similitudes entre la marque employeur et le management interne de la marque, nous pouvons évaluer le travail réalisé par Saleem et Iglesias (2016) visant à établir un cadre conceptuel de l'*internal branding*. Les auteurs relèvent cinq points sur lesquels les deux champs de recherche se distinguent.

(1) A l'instar de Foster *et al.* (2010), ils précisent que l'*internal branding* vise davantage les collaborateurs déjà en poste dans l'entreprise alors que la marque employeur s'intéresse plutôt aux futurs collaborateurs : « *Internal branding has an internal focus while employer branding tends to focus on the external constituencies, namely potential employees* » (Foster *et al.*, 2010, p. 405). Comme nous l'avons souligné précédemment, cette distinction n'apparaît pas très pertinente dans la mesure où il est admis depuis les origines que la marque employeur s'adresse autant aux candidats (ceux que l'on souhaite attirer) qu'aux salariés (ceux que l'on souhaite retenir). Néanmoins, force est de constater que la majorité des études empiriques réalisées dans le champ de la marque employeur porte sur les candidats (Barbara *et al.*, 2019; Berthon *et al.*, 2005; Cable and Turban, 2001; Collins and Stevens, 2002; Tanwar and Kumar, 2019).

(2) Le management interne de la marque s'intéresse à la façon de développer des marques fortes auprès des différentes parties prenantes, en particulier les consommateurs, en s'appuyant sur les collaborateurs. Les travaux sur la marque employeur cherchent à valoriser et à différencier l'image de la marque dans l'esprit des futurs collaborateurs afin de rendre l'entreprise attractive. Certes, on observe une différence quant aux cibles visées par les deux champs de recherche (consommateurs d'un côté, candidats de l'autre). Néanmoins, l'objectif est bien de créer des marques fortes en développant le capital marque du point de vue des futurs salariés dans le cas de la marque employeur (*employee based-brand equity*) et du point de vue du consommateur dans le cas du management interne de la marque (*customer based-brand equity*). Par ailleurs, les auteurs semblent passer sous silence le fait que les salariés en poste sont également l'objet de ces deux champs de recherche.

(3) Les recherches relatives à l'*internal branding* sont plutôt réalisées en marketing, en particulier dans la littérature sur la marque, alors que la marque employeur est davantage un

objet de recherche en ressources humaines. Cet argument semble devoir être également modulé. Selon Saini *et al* (2022), qui proposent une analyse bibliométrique de 739 articles concernant la marque employeur ou l'*internal branding* publiés au cours des 25 dernières années, il semble effectivement que la plupart des articles portant sur la marque employeur aient été publiés dans des revues classées par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) ou le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) en ressources humaines (*Human resource management international digest, International journal of human resource management*) alors que les articles s'intéressant au management interne de la marque ont été publiés principalement dans des revues classées en marketing (*Journal of product and brand management, Journal of brand management*). Toutefois, Saini *et al.* (2022) notent que des recherches portant sur la marque employeur ont été publiées dans des revues de marketing. La publication d'articles de recherche sur l'*internal branding* semble en revanche moins fréquente dans des revues en ressources humaines.

(4) Les leviers utilisés par l'*internal branding* se concentrent sur la communication interne, le management et les ressources humaines orientées marque. La communication externe apparaît comme une composante centrale de la marque employeur afin d'attirer les talents. La distinction apparaît de nouveau un peu trop manichéenne. Si la communication interne est effectivement centrale dans les travaux sur le management de la marque, les auteurs semblent oublier que cette communication passe également par les collaborateurs qui font vivre la marque à l'extérieur de l'entreprise. Ils constituent un maillon particulièrement important pour valoriser la marque. Certes cette communication n'est pas toujours directement orchestrée par la marque, les collaborateurs relayant de manière spontanée la promesse et des valeurs de la marque. Par ailleurs, les recherches sur la marque employeur distinguent la marque employeur externe, à destination des candidats, de la marque employeur interne, à destination des collaborateurs. Dans ce dernier cas, la communication interne portant sur ce qui fait que l'entreprise est un employeur de choix est particulièrement importante pour fidéliser les salariés déjà en poste.

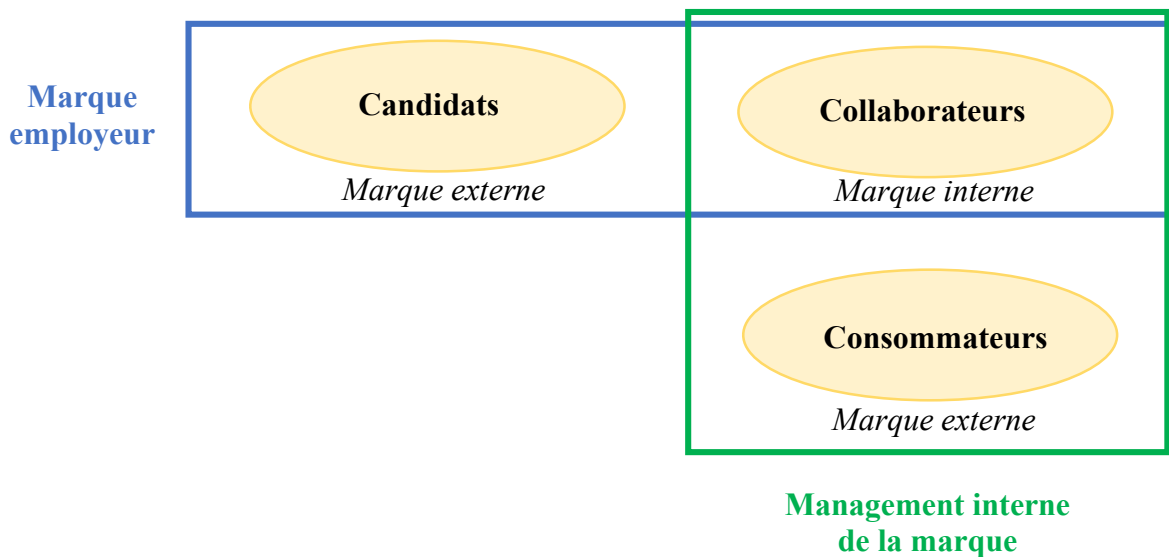
(5) Enfin, dans les travaux sur l'*internal branding* la marque est un moyen de créer du lien dans les relations entre les collaborateurs et les différentes parties prenantes, notamment les consommateurs. Dans les recherches sur la marque employeur, la marque est utilisée comme un élément de différenciation par rapport aux concurrents. Cette distinction paraît peu pertinente dans la mesure où le management interne de la marque vise également à favoriser la différenciation de la marque dans l'esprit des consommateurs en s'appuyant sur les collaborateurs. A travers ces pratiques c'est bien la captation de nouveaux clients et la fidélisation de ceux qui sont déjà conquis par la marque qui sont recherchées. La différenciation

ne porte pas sur la valorisation de l'entreprise en tant qu'employeur de choix mais sur le développement d'un univers de marque qui favorise les associations symboliques et expérientielles nombreuses dans l'esprit des consommateurs et différentes de ce que proposent les autres marques. En ce sens, l'*internal branding* est également un moyen de différenciation par rapport à la concurrence.

#### 4.3. VERS UNE RECONCILIATION DES DEUX CHAMPS DE RECHERCHE

Foster *et al.* (2010) mettent en avant l'existence d'interrelations entre les concepts d'*internal branding* et d'*employer branding*. En particulier, les deux courants de recherche contribuent à soutenir et à diffuser la promesse de la marque, en particulier auprès des collaborateurs. L'intégration des deux représentations schématiques présentées plus avant permet d'esquisser une réflexion sur la réconciliation des deux champs de recherche (figure 10).

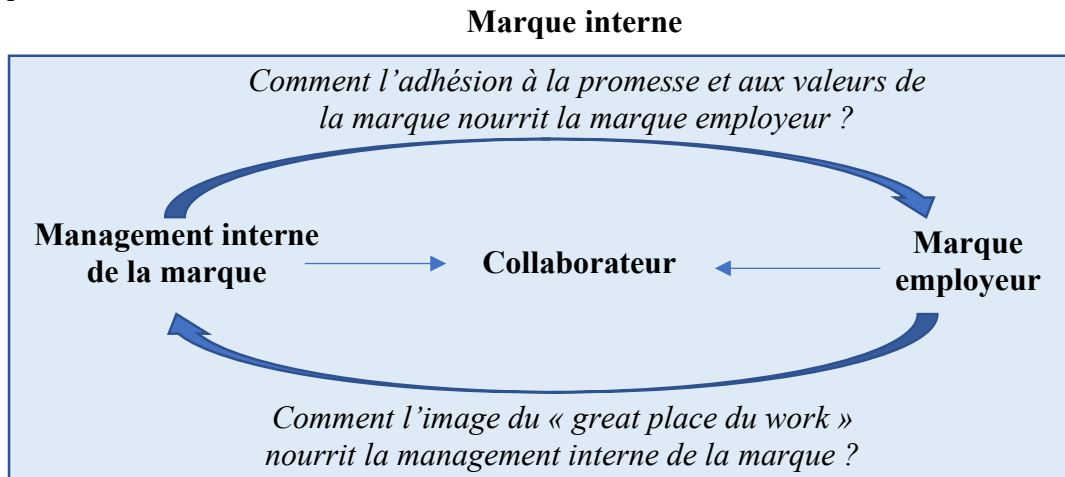
Figure 10 : Tentative de réconciliation des champs de recherche du management interne de la marque et de la marque employeur



A l'intersection des deux champs de recherche se trouve le collaborateur. Plutôt que de se focaliser sur les différences, il serait intéressant de s'interroger sur les effets conjoints du management interne de la marque et de la marque employeur sur la relation qu'entretient le collaborateur avec la marque. Cela favoriserait la réflexion sur l'expérience globale de la marque vécue en interne par le collaborateur. Il pourrait ainsi être pertinent de proposer un agenda de recherche commun qui permettrait de s'interroger sur la façon dont les pratiques de

management interne de la marque nourrissent la marque employeur auprès des collaborateurs. Par ailleurs, il pourrait également être fructueux d'explorer comment la marque employeur alimente l'imaginaire autour de la marque et vient enrichir les réflexions sur le management interne de la marque (figure...).

Figure 11 : Interrelations management interne de la marque et marque employeur au sien de la marque interne



Par ailleurs, les candidats pouvant être des consommateurs de la marque, il serait ainsi pertinent de s'intéresser à l'effet des communications de la marque employeur sur la relation du consommateur à la marque. Parallèlement, en quoi l'incarnation des valeurs et de la promesse de la marque par les collaborateurs influence-t-elle le consommateur qui deviendrait candidat à un poste au sein de l'entreprise gérant cette marque ? En conclusion les passerelles entre les deux champs sont multiples et permettent d'ouvrir un agenda de recherche plus complet.

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de définir l'origine du management interne de la marque. Ce champ de recherche s'inscrit pour partie dans le champ du marketing interne dans la mesure où les travaux mettent en avant le rôle essentiel du collaborateur dans le succès de la marque. Le management interne de la marque puise également ses origines dans le *brand management*, la marque constituant un capital pour le collaborateur qu'il convient de gérer au mieux.

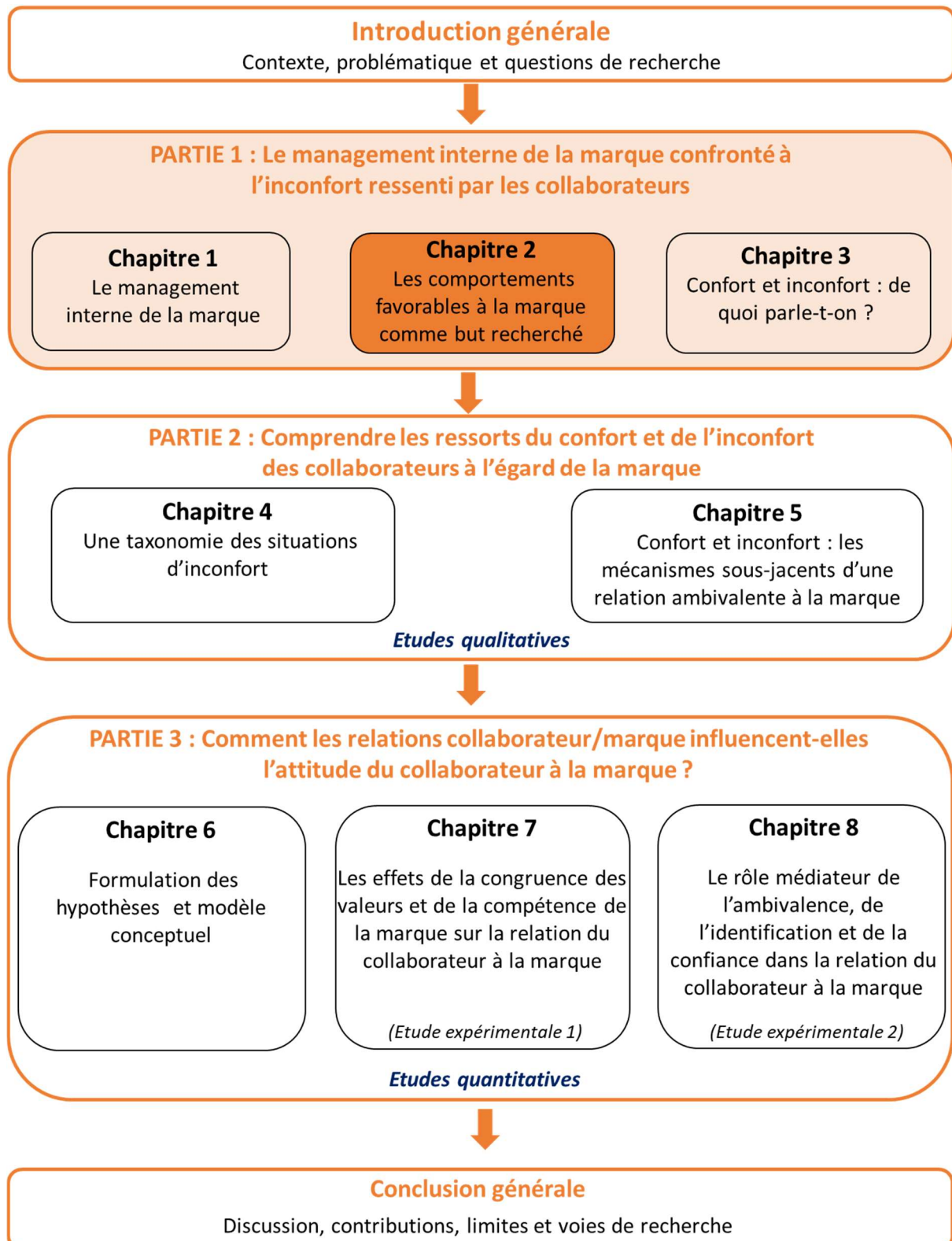
L'absence d'une définition partagée par tous sur le management interne de la marque, nous invite à proposer notre propre définition. Celle-ci s'appuie sur les caractéristiques de l'*internal branding* qui font consensus auprès des chercheurs dans ce domaine :

***« Le management interne de la marque est un processus par lequel l'entreprise promeut la promesse et les valeurs de la marque auprès des collaborateurs. L'objectif est de les conduire à adopter des attitudes et des comportements cohérents avec cette promesse à destination des autres salariés et des différentes parties prenantes externes, en particulier les consommateurs. L'expérience positive de la marque vécue par ces parties prenantes permet de renforcer le capital de la marque et d'assurer le succès de l'organisation. »***

Nous relevons par ailleurs que les travaux sur le management interne de la marque portent essentiellement sur la marque *corporate*. Les interactions entre la marque *corporate* et la ou les marques commerciales sont encore peu étudiées dans ce champ.

Enfin, nous mettons en évidence les relations étroites entre les travaux sur le management interne de la marque et sur la marque employeur. Ces deux champs de recherche s'intéressent à la relation entre le collaborateur et la marque. Nous proposons une réconciliation de ces deux courants centrée sur l'expérience globale du collaborateur à l'égard de la marque.

# Chapitre 2. Les comportements favorables à la marque comme but recherché : l'apport de la théorie de l'identification sociale



## Introduction au chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre, nous allons nous intéresser au résultat principal attendu des pratiques de management interne de la marque sur le comportement des collaborateurs : le *brand citizenship behaviour* ou comportement favorable à la marque.

Dans un premier temps nous allons préciser l'origine de ce concept et en donner une définition. Nous présenterons également les différents antécédents identifiés dans la littérature conduisant à un comportement favorable à la marque : la compréhension de la marque, l'engagement envers la marque, l'identification à la marque et la confiance envers la marque.

Dans un second temps, nous reviendrons sur les fondements théoriques de ce concept, à savoir l'identification sociale et plus précisément la théorie de l'identité sociale.

Enfin, nous soulignerons, au travers de recherches récentes, quelques limites du comportement favorable des collaborateurs à la marque sur les réactions des consommateurs et sur les pratiques du management interne de la marque visant à promouvoir l'adoption d'un comportement favorable à la marque.

# 1. Le Comportement favorable à la marque comme comportement recherché

Comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre, l'objectif du management interne de la marque est de faire en sorte que les collaborateurs adoptent des attitudes et des comportements qui traduisent les valeurs et la promesse de la marque afin de générer de l'adhésion à la marque auprès des différentes parties prenantes, en particulier les consommateurs. Par conséquent, de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que le *brand citizenship behaviour (BCB)*, que l'on peut traduire par le comportement favorable à l'égard de la marque, est le résultat attendu le plus important des travaux de l'*internal branding* (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021; Piehler *et al.*, 2015, 2016; Piehler, 2018; Piehler *et al.*, 2019).

Dans un premier temps, nous allons préciser l'origine de ce concept et en donner une définition. Puis nous exposerons les facteurs qui contribuent au *brand citizenship behaviour*.

## 1.1. ORIGINE ET DEFINITION DU COMPORTEMENT FAVORABLE A LA MARQUE

Ce concept a été proposé pour la première fois par Burman et Zeplin (2005) à partir du concept d'*organisational citizenship behaviour* développé en théorie des organisations. Nous allons d'abord nous pencher sur le concept d'*organisational citizenship behaviour* avant de définir précisément le *brand citizenship behaviour*.

### 1.1.1. La littérature en organisation : Organisational Citizenship Behaviour (OCB)

Bateman et Organ (1983) proposent, au début des années 1980, le concept d'*organisational citizenship behaviour*. Cette dénomination s'appuie sur les travaux de Katz (1964) qui identifient trois types de comportement des salariés favorisant un fonctionnement efficace de l'organisation. Tout d'abord, les individus doivent être incités à entrer et à rester au sein de l'organisation. Puis ils doivent répondre aux exigences du poste et remplir leur mission. Enfin, ils doivent faire preuve d'innovation pour atteindre les objectifs de l'organisation en allant au-delà de ce qui est formalisé dans la description de poste. C'est ce dernier point, repris par



Bateman et Organ (1983) qui conduit à l'expression *organisational citizenship behaviour* (OCB).

Il faudra attendre la fin des années 1980 pour qu'Organ (1988) propose une définition de l'*organizational citizenship behaviour* : « *individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization* ». Cette définition met en avant trois éléments essentiels. (1) Le comportement « citoyen » est discrétionnaire, c'est-à-dire qu'il n'est pas réalisé pour répondre aux missions indiquées dans la fiche de poste officielle. Il s'agit d'un comportement qui résulte d'un choix volontaire et personnel. (2) Ce comportement dépasse ce qui est attendu de la part du salarié dans le cadre de ses fonctions. (3) Enfin, ce comportement contribue à l'efficacité de l'organisation (Azmi *et al.*, 2016). Cette définition a été amendée par Organ (1997), sans la remettre en cause fondamentalement. L'auteur précise que l'OCB se réfère à tous les comportements discrétionnaires en relation avec le travail qui vont au-delà des tâches habituelles et qui renforcent l'organisation. Les recherches en organisation ont, depuis longtemps, mis en évidence l'importance du comportement discrétionnaire des salariés dans le fonctionnement des entreprises (Barnard, 1938; Katz et Kahn, 1966). Cela fait référence aux comportements dits « *in role* » et « *extra role* ». Les comportements « *in role* » renvoient aux tâches et responsabilités que les collaborateurs doivent accomplir dans le cadre de leur mission formellement identifiée dans leur contrat de travail et détaillée dans leur fiche de poste. Les comportements « *extra role* » concernent des actions menées par les salariés qui ne font pas formellement partie de leur travail (Vandyne *et al.*, 1995).

Le comportement « citoyen » à l'égard de l'organisation n'est pas formellement reconnu par l'entreprise. Par conséquent, il ne donne pas lieu directement à une gratification particulière, sous forme de rémunération spécifique ou de promotion. En revanche, ce type de comportement favorise une meilleure évaluation des performances du salarié à la fois par les collègues et par la hiérarchie. Cela peut, à terme, se transformer en une augmentation de salaire ou une évolution de poste.

Le concept d'OCB est multidimensionnel (P. M. Podsakoff *et al.*, 2000; Swanson et Niehoff Brian, 2001). On peut distinguer cinq dimensions : (1) l'altruisme, qui consiste dans le cadre du travail à aider ses collègues dans la réalisation d'une tâche nécessaire au fonctionnement de l'organisation ; (2) la conscience professionnelle, qui conduit le collaborateur à faire plus que le minimum requis ; (3) le civisme (*civic virtue*), qui traduit le fait que le salarié est intéressé

par la vie de l'organisation et qu'il est prêt à la défendre dans le cas où elle serait attaquée par des critiques externes ; (4) la bienveillance (*courtesy*), qui consiste à adopter des comportements permettant d'éviter les conflits et de créer un environnement favorable pour les autres ; (5) la capacité à faire face à des situations parfois difficiles (*sportmanship*). Compte tenu des corrélations, mises en évidence par Lepine *et al.* (2002), entre ces cinq dimensions, le concept d'OCB a été circonscrit à deux dimensions principales : des comportements orientés vers les individus (l'altruisme et la bienveillance) et des comportements orientés vers l'organisation (tels que la conscience professionnelle, le civisme et le *sportmanship*).

Différents antécédents de l'OCB ont été mis en évidence dans la littérature. On peut relever la satisfaction du travail, l'engagement vis-à-vis de l'organisation, le sentiment d'équité au sein de l'organisation, la confiance dans le management et le soutien de la direction (Bateman et Organ, 1983; Organ, 1988; Smith *et al.*, 1983; Swanson et Niehoff Brian, 2001). Enfin, des effets positifs sur l'organisation ont également été démontrés. On peut citer en particulier l'amélioration de l'efficacité et de la productivité grâce, entre autres, à une meilleure coopération entre les salariés, à la satisfaction des consommateurs et la diminution du turnover (N. P. Podsakoff *et al.*, 2009; P. M. Podsakoff *et al.*, 2000; Swanson et Niehoff Brian, 2001).

### **1.1.2. *Brand citizenship behaviour (BCB) : de quoi parle-t-on ?***

L'objectif de l'*internal branding* est de faire en sorte que les collaborateurs incarnent ou « donnent vie » à la marque dans leurs relations avec les différentes parties prenantes. Pour les responsables de l'entreprise, il s'agit donc de s'assurer que les collaborateurs adoptent des comportements adéquats permettant la diffusion de l'identité de la marque telle que souhaitée par l'entreprise. D'un point de vue théorique, Burmann et Zeplin (2005), en s'appuyant sur l'OCB, proposent un nouveau concept : le Brand Citizenship Behaviour (BCB) qui précise ce que l'on entend par « donner vie » à la marque.

Burmann et Zeplin (2005) définissent le *brand citizenship behaviour* comme « *an aggregate construct which describes a number of generic employee behaviours that enhance the brand identity* ». Piehler *et al.* (2016) précisent cette définition en insistant sur la cohérence entre l'identité et la promesse de la marque et les comportements des collaborateurs. Les comportements favorables à la marque sont « *consistent with the brand identity and brand promise such that together they strengthen the brand* » (2016, p. 1577).

On retrouve dans la littérature différentes dénominations de ce concept : *brand supporting behaviour* (C. King, 2010; Punjaisri *et al.*, 2008), *brand consistent behaviour* (Henkel *et al.*, 2007), *brand behaviour* (Tomczak *et al.*, 2012) ou encore *brand building behaviour* (Löhndorf et Diamantopoulos, 2014; Morhart *et al.*, 2009). Toutefois, comme le soulignent Piehler *et al.* (2016), le concept de *brand citizenship behaviour* semble le plus approprié à utiliser dans les travaux sur le management interne de la marque pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il a une origine théorique clairement définie dans la littérature en organisation (*organizational citizenship behaviour*). De plus, cette dénomination est la plus fréquemment mentionnée dans la littérature sur l'*internal branding*. Enfin, il englobe l'ensemble des comportements évoqués dans les dénominations proposées par les auteurs cités précédemment tels que le *brand supporting behaviour* ou le *brand building behaviour*.

## 1.2. LES DIMENSIONS CONSTITUTIVES DU COMPORTEMENT FAVORABLE A LA MARQUE

### 1.2.1. Une première approche : Burmann et Zeplin (2005)

A partir d'entretiens en profondeur réalisés auprès de onze experts et responsables de marque Burmann et Zeplin (2005) mettent en avant sept dimensions qui constituent le comportement favorable à la marque ou *brand citizenship behaviour* (BCB).

Ils relèvent tout d'abord, un comportement assez général qui ne s'attache pas uniquement à la relation des collaborateurs à la marque : (1) la capacité à aider les autres, aussi bien les collègues que les consommateurs. Cela correspond par exemple au fait qu'un collaborateur va spontanément proposer d'aider un collègue qui semble débordé par les missions qui lui sont confiées ou qui va accepter de le remplacer lors d'une réunion à laquelle il ne peut pas aller en raison d'une contrainte personnelle. De la même manière, un vendeur qui va prendre le temps d'expliquer volontairement à un client, voire de faire avec lui, comment il peut réserver des produits sur le site en ligne et venir les récupérer en magasin sans que cela entre spécifiquement dans ses missions illustre ce premier comportement.

(2) La prise en compte de ce qu'est la marque dans les attitudes et les comportements, autrement dit, il s'agit d'adopter un comportement respectueux des règles édictées par l'organisation même quand personne ne surveille l'application de ces règles. On peut citer ici le cas des collaborateurs qui portent sur eux le badge prouvant leur appartenance à la marque de manière visible au sein de l'entreprise même lorsqu'ils sont à leur bureau et ne se déplacent pas dans les locaux.

(3) L'enthousiasme pour la marque c'est-à-dire la capacité à prendre des initiatives en faveur de la marque sans que cela corresponde aux missions confiées au collaborateur dans le cadre de sa fiche de poste. Les salariés qui relaient spontanément les messages de la marque sur leurs réseaux sociaux, qui soutiennent les actions de la marque en rédigeant des messages sur Internet ou qui parlent avec enthousiasme de ce que fait la marque à l'extérieur de l'entreprise favorisant un bouche-à-oreille positif font montre de comportements qui alimentent le *brand citizenship behaviour*.

(4) La sportivité qui correspond au fait de s'engager totalement pour la marque, même si cela peut générer des contraintes pour le collaborateur, contribue au BCB. On peut citer l'exemple d'un collaborateur qui doit venir travailler un samedi pour préparer le stand de la marque dans un salon professionnel alors qu'il avait prévu une activité familiale ce même jour sans manifester la moindre attitude négative envers la marque. Ou encore, un salarié qui fait face à des récriminations de clients insatisfaits sans laisser paraître d'énervement tout en essayant de trouver une solution au problème.

(5) L'adhésion à la marque qui consiste à soutenir la marque, en la recommandant par exemple, apparaît également comme une composante importante du BCB. Il s'agit dans ce cadre de recommander la marque dans un cadre extra-professionnel, par exemple avec des amis ou des voisins.

(6) Le développement personnel qui consiste à faire en sorte d'acquérir en permanence les compétences permettant de mettre en œuvre la promesse de la marque est également un facteur important. Cela consiste par exemple à lire régulièrement les newsletters qui sont diffusées par l'entreprise sur les actions entreprises par la marque pour éventuellement les valoriser en interne comme en externe. Cela concerne également la volonté de participer aux réunions d'informations organisées par l'entreprise qui concernent la marque. Cela peut également faire référence à la volonté des salariés de se tenir au courant de ce que font les concurrents pour être en mesure de mieux défendre la marque et de justifier les avantages des produits et des services de la marque auprès des clients par rapport à ce que propose la concurrence.

(7) Enfin, le progrès de la marque traduit le fait de participer au développement de la marque en proposant de nouvelles idées et en relayant les besoins des consommateurs. Cela peut consister à faire remonter auprès de ses responsables les points d'insatisfactions relevés auprès des clients soit de manière formelle si l'entreprise a organisé une remontée de ces informations (boîte à idées, site dédié au recueil des idées des collaborateurs ou création d'une communauté interne de marque dans une optique de co-crédation de la marque...) soit de manière plus

informelle en discutant régulièrement des points d'amélioration possibles directement avec sa hiérarchie.

L'objectif du BCB est bien de renforcer la relation entre la marque et les parties prenantes externes, notamment les consommateurs, en s'appuyant sur les collaborateurs. En ce sens, il se différencie du concept de l'OCB, davantage centré sur l'organisation et l'amélioration de la performance interne (Burmam *et al.*, 2009).

### 1.2.2. Une approche plus conceptuelle : Piehler *et al.* (2016)

Toutefois, des travaux ultérieurs ont discuté le nombre de dimensions constitutives du brand citizenship behaviour (Baumgarth et Schmidt, 2010; Burmann *et al.*, 2009; Chang *et al.*, 2012; Porricelli *et al.*, 2014; Shaari *et al.*, 2011). Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur ce point, les résultats de l'étude de Piehler *et al.* (2016), qui définissent trois dimensions, semblent largement mobilisés dans les recherches récentes sur l'*internal branding* (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021; Erkmen et Hancer, 2015; Nguyen *et al.*, 2019; Piehler, 2018). D'une part, cette présentation englobe les sept dimensions détaillées par Burmann et Zeplin (2005) dans une approche plus conceptuelle permettant d'apporter une vision plus générale au concept de comportement favorable à la marque (tableau 4). D'autre part, cette conceptualisation favorise l'opérationnalisation de ce concept dans le cadre de travaux empiriques (tableau...). Piehler *et al.* énoncent les trois dimensions suivantes : (1) la conformité à la marque (*brand compliance*), (2) le soutien à la marque (*brand endorsement*) et (3) le développement de la marque (*brand development*).

Tableau 4 : Les dimensions du comportement favorable à la marque

Piehler et Zeplin (2016)	Burmam et Zeplin
(1) Conformité à la marque	(2) Prise en compte de la marque
(2) Soutien à la marque	(4) Sportivité (5) Adhésion à la marque
(3) Développement de la marque	(1) Comportement d'aide (3) Enthousiasme pour la marque (6) Le développement personnel (7) Le progrès de la marque

(1) La conformité à la marque désigne l'ensemble des comportements qui s'attachent à suivre les règles et les instructions préconisées par l'entreprise pour favoriser une image positive, homogène et claire de la marque dans l'esprit des consommateurs. Il peut s'agir, par exemple, de se conformer au port d'un uniforme, de dispenser certaines paroles au moment de l'accueil des clients, de porter un parfum de la marque, de faire en sorte d'être bienveillant avec les clients si la marque prône la proximité.

(2) Le soutien à la marque consiste à la recommander auprès des personnes extérieures à l'entreprise, à en parler de manière positive, voire élogieuse, à la défendre si elle est attaquée. Un comportement favorable à la marque conduit donc à valoriser la marque à l'extérieur de l'entreprise.

(3) Enfin, le développement de la marque se traduit par des comportements volontaires de la part des collaborateurs visant à améliorer l'expérience des consommateurs et à renforcer ses compétences pour mieux développer la marque et être en mesure de s'adapter aux demandes des clients ainsi qu'à relayer, en interne, les attentes et les besoins des consommateurs.

Tableau 5 : L'opérationnalisation du concept de comportement favorable à la marque

Dimensions	Items
Conformité à la marque	Les autres personnes me définissent comme un(e) salarié(e) qui <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suit les règles et les instructions concernant la marque avec beaucoup d'attention.</li> <li>- Evite de porter atteinte à la marque.</li> <li>- Fait attention à ce que mon apparence soit en accord avec ce que représente la marque.</li> <li>- Veille à ce que mes actions ne soient pas en contradiction avec les normes de comportement imposées par la marque.</li> </ul>
Soutien à la marque	Les autres personnes me définissent comme un(e) salarié(e) qui <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parle bien de la marque.</li> <li>- Défend la marque quand elle est critiquée par des personnes extérieures à l'organisation.</li> <li>- Explique aux personnes extérieures à l'organisation que notre marque est un bon endroit pour travailler.</li> <li>- Défend la marque quand des collaborateurs la critiquent</li> <li>- Promeut activement les produits et les services de la marque.</li> </ul>
Développement de la marque	Les autres personnes me définissent comme un(e) salarié(e) qui <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande aux clients et aux collègues des informations pour améliorer l'expérience de marque pour les clients.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S’efforce de développer une expertise en lisant des livres, des magazines professionnels pour améliorer l’expérience de marque pour les clients.</li> <li>- Prend l’initiative de participer à des formations pour améliorer l’expérience de marque pour les clients.</li> <li>- Rend compte des retours des clients ou des problèmes internes directement à la personne en charge d’améliorer l’expérience de marque pour les clients.</li> <li>- Prend l’initiative de proposer des idées pour développer des nouveaux produit, services ou process pour améliorer l’expérience de marque pour les clients.</li> <li>- Accepte du travail ou des responsabilités supplémentaires pour améliorer l’expérience de marque pour les clients.</li> <li>- Travaille au-delà de ce qui est demandé dans le but d’améliorer l’expérience de marque pour les clients.</li> </ul>
--	--

Source : Burmann, Zeplin, *et al.*, 2009; Dyne *et al.*, 1994; Morhart *et al.*, 2009; Piehler *et al.*, 2016

Cette conceptualisation du comportement favorable à la marque est très intéressante dans la mesure où elle confirme les liens étroits qui existent entre le champ de recherche du management interne de la marque et celui de la marque employeur. Une partie de la mesure qui permet d’évaluer les comportements attendus des pratiques d’*internal branding* intègre un facteur important lié à la marque employeur : la valorisation de l’entreprise comme un endroit où il fait bon travailler.

Par ailleurs, cette présentation met en évidence le fait que l’*employee advocacy*, au travers de la dimension « soutien à la marque », est une des trois expressions du comportement favorable à la marque. L’*employee advocacy* traduit l’engagement et la participation des collaborateurs dans la promotion de la marque principalement au travers des médias sociaux. Cela se manifeste par le fait de parler positivement de la marque en partageant, voire en mettant en scène, les valeurs, les communications, les produits ou les services de la marque sur les réseaux sociaux (Božac *et al.*, 2017; Schweitzer et Lyons, 2008). Une autre manifestation de l’*employee advocacy* est de répondre aux critiques formulées à l’encontre de la marque. Il s’agit d’une posture plus engagée de la part du collaborateur. Dans ce cas, il n’est pas uniquement une courroie de transmission qui relaye l’identité et les actions de la marque mais bien un avocat de la marque prêt à la défendre vis-à-vis des critiques internes comme externes. Selon Walter (2013), l’*employee advocacy* contribue à valoriser la notoriété et la réputation des marques. Par ailleurs, s’appuyer sur les collaborateurs pour parler de la marque ou la défendre permet de

toucher des communautés beaucoup plus larges, plus affinitaires et de favoriser la crédibilité des messages (Fleck *et al.*, 2014). Ce comportement d'avocat de la marque apparaît donc comme particulièrement positif pour le développement et le rayonnement de la marque. De nombreuses entreprises se sont d'ailleurs engagées dans cette voie pour valoriser leur marque auprès des parties prenantes externes et notamment des consommateurs. Au-delà des entreprises telles que Starbucks et son programme *to be a partner*, ou encore Zappos et ses Zapponians (les salariés), Faurecia, équipementier automobile intervenant en B2B, s'appuie sur ses collaborateurs pour valoriser la marque. Chaque semaine un collaborateur intervient sur le compte Instagram du Groupe pour poster des photos, des vidéos mettant en scène son métier, son environnement de travail ou des événements auxquels il adhère.

### **1.3. LES TROIS PRINCIPAUX ANTECEDENTS DU BCB**

Un des points essentiels sur lequel se sont penchés les chercheurs concernant *l'internal branding*, est d'identifier les facteurs incitant les collaborateurs à adopter des comportements favorables à la marque. La littérature met en avant trois antécédents principaux du brand citizenship behaviour : la compréhension de la marque, l'engagement envers la marque et l'identification à la marque. La confiance dans la marque apparaît plus récemment (Bravo *et al.*, 2017; Erkmen et Hancer, 2015). Nous allons nous intéresser plus précisément à ces quatre concepts.

#### **1.3.1. La compréhension de la marque (brand understanding)**

La compréhension de ce qu'est la marque (valeur, promesse, idéologie, personnalité, signes...) est absolument nécessaire pour que les collaborateurs puissent en être les représentants auprès des différentes parties prenantes. C'est au travers d'un processus d'assimilation de ce qu'est la marque que les collaborateurs vont être en mesure de traduire son identité dans leurs comportements et leurs attitudes (Xiong *et al.*, 2013). Pour autant, cette dimension est peu explorée dans les recherches sur le management interne de la marque (Baumgarth et Schmidt, 2010; Kimpakorn et Tocquer, 2010; Piehler, 2018; Piehler *et al.*, 2016; Xiong *et al.*, 2013).

La compréhension de la marque est une dimension cognitive du *brand citizenship behaviour*. Il s'agit d'un construit composé de quatre dimensions : (1) la compréhension de la pertinence et de l'importance de la marque pour la réussite de l'entreprise, (2) la compréhension que leur



comportement, en contribuant à forger une expérience et une perception de la marque dans l'esprit des consommateurs, influence le succès de la marque, (3) la connaissance de la marque, c'est-à-dire son identité et (4) la compréhension de ce qu'ils doivent faire dans leur quotidien de travail pour renforcer la marque.

Il est intéressant de noter que la compréhension de la marque intègre, bien évidemment, les connaissances formelles telles que la promesse et les valeurs communiquées par l'entreprise. Elle inclut également leur propre représentation de ce qu'est la marque qui peut s'être construite avant même de travailler pour cette marque. Il s'agit de l'image qu'ils se sont construit de la marque au travers de leur expérience personnelle avec la marque (Murillo et King, 2019)

### **1.3.2. L'engagement vis-à-vis de la marque**

Dans les travaux sur l'*internal branding*, l'engagement vis-à-vis de la marque est généralement considéré comme un attachement émotionnel des collaborateurs à la marque (Burmah et Zeplin, 2005; C. King, 2010). Cette vision repose sur la définition de l'engagement dans la littérature en organisation. Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement organisationnel est défini au travers de trois dimensions : affective, normative et une dimension liée à la permanence (*continuance*). La composante normative renvoie à la perception d'une obligation de rester au sein de l'organisation (le contrat de travail). La permanence fait référence au calcul coût/avantage qui conduit le collaborateur à rester au sein de l'entreprise ou à la quitter. Ces deux dimensions ne permettent pas de développer des comportements favorables à la marque (C. King et Grace, 2009). Seule la dimension affective permet de nouer des liens plus émotionnels avec la marque et de faire naître la volonté d'adopter des comportements visant à défendre la marque et à soutenir ses missions et ses objectifs (Schulz *et al.*, 2017).

Les conséquences favorables de l'engagement des collaborateurs à l'égard de la marque ont été largement démontrées dans la littérature. Un attachement affectif des salariés à la marque conduit à améliorer leurs performances, ce qui a pour conséquence une augmentation de la satisfaction des clients et, *in fine*, un renforcement de la marque (C. King et Grace, 2012; S. Park *et al.*, 2019; Watson *et al.*, 2018). En interne, l'engagement affectif à la marque renforce la fidélité à la marque et diminue ainsi le *turn-over* (Punjaisri *et al.*, 2009).

### 1.3.3. L'identification à la marque

Contrairement à l'engagement affectif qui se traduit par un attachement à la marque, l'identification représente un lien beaucoup plus étroit avec la marque. Elle implique que l'identité du collaborateur se confonde avec celle de l'organisation (Albert *et al.*, 2000), dans le cadre de l'*internal branding* avec celle de la marque. Selon la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989), les collaborateurs fortement identifiés à la marque agissent en s'appuyant sur les valeurs, la personnalité, la promesse de la marque. L'identité de la marque fait partie de ce qu'ils sont, de ce qui les définit. La marque est intégrée à leur concept de soi (Gautam *et al.*, 2004; Wegge *et al.*, 2006). L'identification à la marque se traduit bien par des comportements favorables à la marque.

Selon Pieher *et al.* (2016), l'identification à la marque comporte une dimension affective et une dimension cognitive. La dimension affective représente les sentiments positifs que les collaborateurs éprouvent à faire partie de la marque. La dimension cognitive renvoie à la perception que les salariés ont d'appartenir à la marque. La dimension affective de l'identification est particulièrement importante dans les recherches sur l'*internal branding* dans la mesure où ce sont ces sentiments positifs à l'égard de la marque qui vont permettre le développement de comportements favorables à la marque, en particulier la volonté de contribuer aux succès de la marque (Helm *et al.*, 2016; Johnson *et al.*, 2012). Cela constitue également le terreau sur lequel peut se développer un attachement émotionnel à la marque. L'identification apparaît donc comme un antécédent de l'engagement envers la marque (Piehler *et al.*, 2016; Punjaisri *et al.*, 2009).

Ces trois antécédents du brand citizenship behaviour, mis en évidence dans la littérature, semblent donc reliés les uns aux autres. La compréhension de ce qu'est la marque est un préalable à l'identification puis à l'engagement vis-à-vis de la marque. Les collaborateurs qui n'ont pas compris ce qu'étaient la vision, la promesse, les valeurs mises en œuvre par la marque, auront du mal à comprendre comment agir pour bien représenter la marque dans le cadre de leurs missions. Cette incompréhension n'est pas favorable à l'émergence d'un engagement envers la marque (C. King et Grace, 2010; Meyer *et al.*, 2002). Parallèlement, selon la théorie de l'identité sociale, le processus d'identification à un groupe se construit en intégrant les ressemblances avec les membres du groupe et en reconnaissant les différences par rapport aux

autres groupes. L'absence de compréhension de ce qui réunit les individus autour de la marque constitue donc un frein à l'identification à la marque.

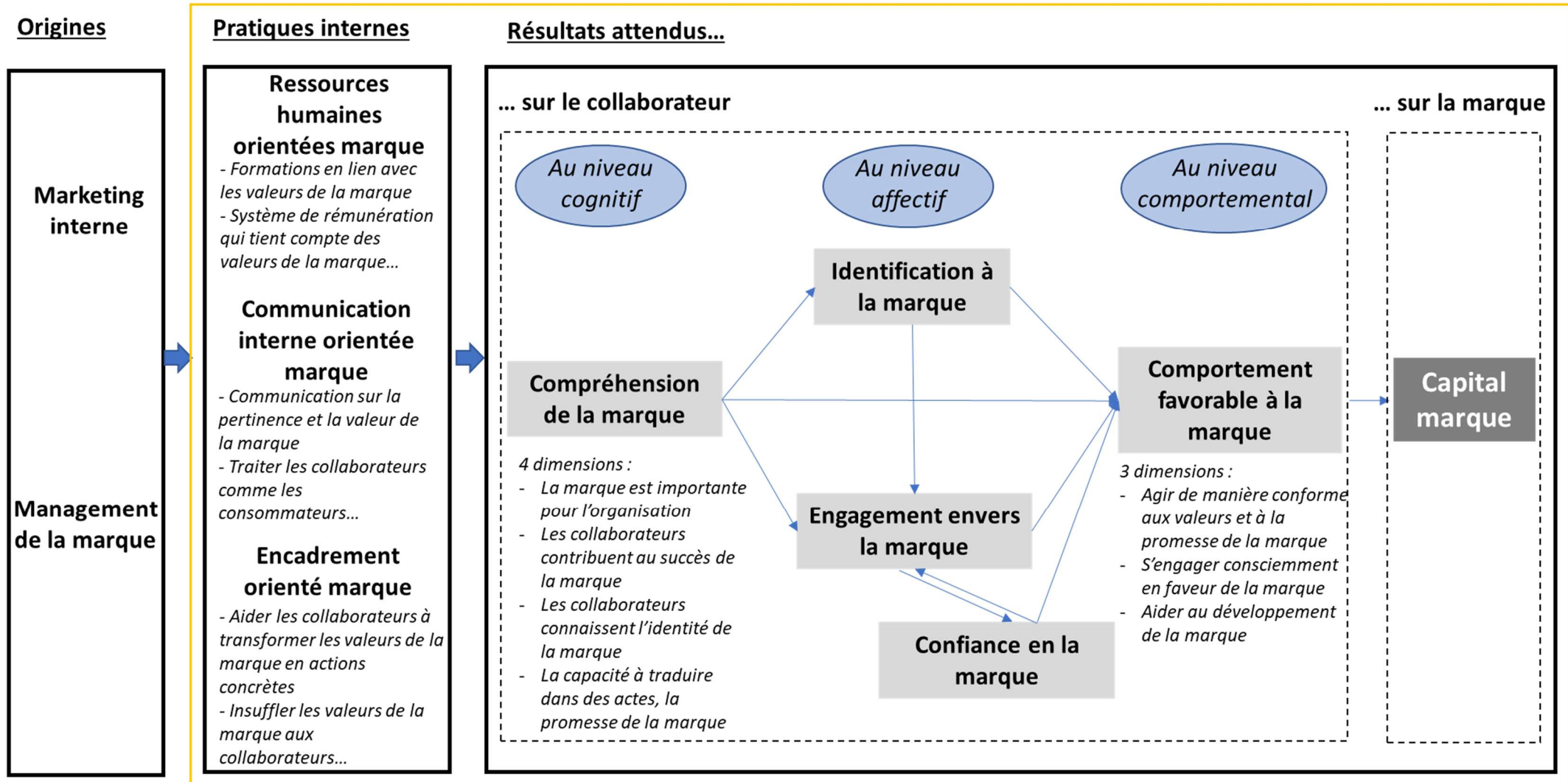
#### **1.3.4. La confiance en la marque**

Comme le souligne Gilani (2019), le rôle de la confiance envers la marque est apparu plus récemment dans les travaux sur l'*internal branding* (Bravo *et al.*, 2017; Erkmen et Hancer, 2015). Des recherches soulignent l'influence de la confiance envers la marque sur l'engagement ou sur la réalisation de missions qui vont au-delà de ce que le collaborateur doit réaliser dans le cadre de son travail (Bowden, 2009; Erkmen et Hancer, 2015). Erkmen et Hancer (2015) mettent en évidence le fait que l'influence de l'engagement sur le comportement favorable à la marque passe par la confiance en la marque. La confiance jouerait donc un rôle médiateur dans la relation entre l'engagement envers la marque et le brand citizenship behaviour.

A partir de cette revue de littérature nous pouvons présenter une vision synthétique des origines, des pratiques et des résultats attendus de l'*internal branding* (figure 12)

Figure 12 : Origines, pratiques et attendus de l'*internal branding* (d'après Piehler, King, Burmann, Xiong, 2016 ; Piehler, 2018 ; Barros -Arrieta et Garcia-Cali, 2021)

### INTERNAL BRANDING



## 2. L'identification sociale comme soubassement théorique de la relation collaborateur-marque

L'objectif de l'*internal branding* est de faire en sorte que les collaborateurs puissent incarner la promesse de la marque à l'extérieur de l'entreprise, en particulier vis-à-vis des consommateurs. Pour ce faire, les recherches se focalisent notamment sur l'identification des collaborateurs à la marque et leur engagement émotionnel envers la marque comme facteurs prépondérants pour le développement de comportements favorables à la marque. La théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1981; Tajfel et Turner, 1986) est souvent considérée comme le soubassement théorique de la relation collaborateur-marque et est mobilisée dans le cadre des travaux sur l'*internal branding* pour comprendre l'émergence du brand citizenship behaviour (Burmans et Zeplin, 2005; Helm *et al.*, 2016; Löhndorf et Diamantopoulos, 2014; Wang *et al.*, 2019).

### 2.1. FONDEMENTS ET ELEMENTS CENTRAUX

L'identité sociale est définie comme « la partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social (ou à des groupes sociaux), ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance » (Tajfel, 1981, p. 255). Le lien entre l'individu et le groupe auquel il appartient est central dans la théorie de l'identité sociale (Ravasi et van Rekom, 2003). Cette définition est importante parce qu'elle met en évidence deux composantes de l'identification sociale : une composante cognitive correspondant au fait de se reconnaître dans un groupe plutôt que dans un autre en fonction de caractéristiques définies (âge, sexe, pratique sportive, culturelle ou religieuse, entreprise pour laquelle on travaille), et une dimension affective qui s'appuie sur l'importance ou le sens que peut revêtir cette appartenance aux yeux de l'individu.

Selon la théorie de l'identité sociale (SIT), les individus se définissent, en partie, au travers des caractéristiques du groupe social auquel ils ont le sentiment d'appartenir (Tajfel et Turner, 1979, 1986). Une distinction s'opère alors entre les membres du groupe auquel ils s'identifient, qualifiés de « nous », et ceux appartenant à d'autres groupes, qualifiés de « eux ». La théorie de l'identité sociale cherche à comprendre les relations entre les groupes en s'appuyant sur la façon dont les individus agissent en fonction de leur appartenance à un groupe social (Tajfel,

1981). Ainsi, la distinction entre le « nous » et le « eux » a un effet sur la façon dont on va traiter les autres groupes ou leurs membres (Reimer *et al.*, 2020). Nous aurons tendance à évaluer notre groupe (ou leurs membres) plus favorablement que les autres groupes (ou leurs membres) - (Hewstone *et al.*, 2002). Les individus vont s'efforcer de prouver que les membres de leur groupe sont meilleurs que les autres, ou au moins différents. Il y a un besoin de s'assurer qu'il existe des distinctions positives entre leur groupe et les autres. A cet égard, un des principes de base de la théorie de l'identité sociale repose sur le fait que « les individus cherchent à atteindre ou à maintenir une identité sociale positive. [...] Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les individus essaieront de quitter leur groupe actuel et de rejoindre un groupe positivement évalué. » (Licata, 2007)

La littérature sur le SIT met en évidence trois facteurs qui favorisent ce type de comportement : (1) le caractère distinctif des valeurs et pratiques défendues au sein du groupe par rapport aux autres ; (2) le prestige du groupe qui renforce l'estime de soi ; et (3) la présence d'autres groupes avec des caractéristiques clairement définies qui permettent de se sentir appartenir à un groupe plutôt qu'à un autre. L'absence de groupes concurrents rend moins fort l'identification au groupe d'appartenance (Wilder, 1981).

Enfin, trois conséquences sont mises en évidence. Tout d'abord, les individus vont privilégier les activités qui sont cohérentes avec les caractéristiques qui les définissent le mieux ou qui sont les plus importantes à leurs yeux. Ainsi, ils rejoindront des groupes dont ils se sentent proches en termes d'identité. Par ailleurs, les individus vont adopter des comportements favorisant la cohésion du groupe et la coopération entre les membres. Ils vont également développer un certain altruisme à l'égard des autres membres et avoir tendance à se conformer aux normes en vigueur au sein du groupe et à en partager les valeurs (Turner, 1984). Ce mécanisme conduit à entretenir et accentuer le sentiment de proximité avec les autres membres du groupe. Enfin, cette identification sociale va renforcer la perception de différenciation et du caractère unique du groupe par rapport aux autres. Comme le souligne Turner, « l'identité sociale est le mécanisme cognitif qui rend le comportement de groupe possible<sup>10</sup> » (1982, p. 21).

La théorie de l'identité sociale a été largement mobilisée en théorie des organisations pour caractériser l'identification organisationnelle. Cette dernière est définie comme « *the perception,*

---

<sup>10</sup> Traduction de l'auteur

*the value, and the emotional significance of oneness with or belongingness to the organization*” (Wieseke *et al.*, 2009, p. 124). Il s’agit d’une identification sociale particulière ; les individus se définissant partiellement au travers de l’organisation à laquelle ils appartiennent. L’appartenance à une entreprise et à une équipe avec laquelle on travaille influence, pour partie, l’identité et l’estime de soi des collaborateurs (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). Par ailleurs, la théorie de l’identité sociale permet de comprendre comment les membres s’identifient à l’organisation, développent un sentiment de loyauté et se sentent engagés envers elle (Ashforth et Mael, 1989).

Par extension, la théorie de l’identité sociale peut également être mobilisée dans le cadre de la relation marque-collaborateur. Les valeurs revendiquées par la marque permettent de la caractériser de manière unique et différenciée par rapport aux autres marques. Travailler pour une marque est un des éléments qui entrent en jeu dans la définition de soi ou dans la définition de ce que l’on voudrait être (J. M. T. Balmer et Gray, 2003). La représentation que l’on a de la marque et de ce qu’elle évoque pour les autres est un puissant vecteur d’identification. Cette identification à la marque conduit à adopter des attitudes et des comportements favorables à l’égard des autres collaborateurs et de la marque.

## **2.2. GERER DES IDENTIFICATIONS MULTIPLES**

Généralement, les individus se sentent appartenir à plusieurs groupes à la fois, ce qui complexifie le processus d’identification sociale. La littérature distingue différentes situations : (1) la catégorisation croisée, (2) la superposition des identités, (3) la double identité et (4) l’identité menacée.

Dans le cas de la catégorisation croisée (1), l’individu appartient à au moins deux groupes sans lien entre eux. Dans cette situation, les individus ont tendance à évaluer les personnes qui font partie des mêmes groupes de manière plus positive que celles n’appartenant qu’à un seul des groupes. La différence d’évaluation est encore plus forte lorsque les personnes n’ont aucun groupe d’appartenance en commun (Migdal *et al.*, 1998). Par ailleurs, lorsqu’un des groupes est plus important pour l’individu, les personnes qui appartiennent également à ce groupe seront jugées de manière plus positive que les autres (Crisp et Hewstone, 2007).

Une deuxième situation est celle d'une organisation composée de plusieurs sous-groupes dans laquelle les identités se superposent (2). Dans ce cas de figure deux réactions de la part des individus peuvent être observées. D'une part, ils peuvent considérer faire partie de l'organisation avant tout. Ils ont alors le sentiment d'être membres d'un groupe homogène quel que soit leur sous-groupe d'appartenance. On peut illustrer cette situation en prenant l'exemple d'un orchestre symphonique auquel les musiciens se sentent appartenir, quel que soit l'instrument auquel ils jouent. D'autre part, les individus peuvent se sentir appartenir avant tout à leur sous-groupe plutôt qu'à l'organisation. En reprenant l'exemple de l'orchestre symphonique, les violonistes peuvent se sentir appartenir davantage au sous-groupe des instruments à cordes qu'à l'ensemble de l'orchestre. Cette situation apparaît particulièrement pertinente dans le cadre d'une entreprise gérant plusieurs marques commerciales. Dans ce cas on peut envisager le fait que des collaborateurs travaillant pour une des marques de l'entreprise se sentent davantage membres de l'entreprise que de la marque commerciale. On peut alors questionner leur comportement à l'égard de la marque. Par ailleurs, un collaborateur travaillant pour une des marques commerciales peut percevoir les autres marques comme des groupes différents, voire concurrents. Il aura alors tendance à juger ces marques de manière plus négative que celle pour laquelle il travaille. On peut s'interroger sur les effets de cette situation sur les comportements à l'égard de la marque commerciale et de l'entreprise. On peut ainsi se demander dans quelle mesure certaines actions partagées entre les marques (participation conjointe à un salon professionnel pour optimiser les coûts, communication commune pour valoriser le savoir-faire global de l'entreprise) sont vécues par les collaborateurs (adhésion, rejet).

Dans le cadre d'une organisation composés de plusieurs sous-groupes, des travaux ont mis en avant que lorsque les individus se sentent appartenir au groupe le plus large cela améliore les attitudes et les comportements entre les membres des sous-groupes (Gaertner et Dovidio, 2014). Ce résultat a été discuté par d'autres auteurs qui considèrent que favoriser le groupe le plus large, pour générer l'identification du plus grand nombre au groupe, tend à réduire les intentions d'actions collectives de la part des membres de certains sous-groupes (Ufkes *et al.*, 2016). Par ailleurs, un des problèmes soulevés est que les individus, appartenant à un sous-groupe minoritaire duquel ils se sentent proches ont le sentiment d'être privés d'une identité qu'ils valorisent ce qui crée un certain malaise, voire un rejet du groupe majoritaire.

Le cas de la double identité (3) permet de pallier les critiques précédentes (Gaertner *et al.*, 2016). Un individu peut décider de se fondre dans l'identité du groupe ou de se sentir appartenir



à la fois au sous-groupe et au groupe. Dans le cadre de la relation collaborateur / marque, cette situation est particulièrement pertinente et peut être illustrée de la manière suivante. Un collaborateur peut travailler pour une marque commerciale peu connue à laquelle il se sent attaché et dont il partage les valeurs (par exemple la marque Rimowa proposant des valises haut de gamme). Cette marque appartient à une grande entreprise de renom (LVMH, la marque *corporate*) avec laquelle il peut avoir également des liens forts, en particulier parce qu'elle renforce son estime de soi.

La dernière situation (4) est celle dans laquelle le poids des sous-groupes n'est pas le même. Il n'existe pas de caractéristiques communes définissant l'identité du groupe dans son ensemble. Dans ce cas, ce sont souvent les valeurs du sous-groupe majoritaire qui s'imposent à l'ensemble des membres du groupe (Mummendey et Wenzel, 1999). Cette situation représente une menace symbolique pour les membres du sous-groupe minoritaire. Cela peut conduire à des conflits entre les sous-groupes qui entravent le développement de l'ensemble du groupe. Cette situation apparaît également pertinente au regard de la relation collaborateur / marque et peut être illustrée par l'exemple du groupe PSA (avant de devenir Stellantis) gérant les deux marques commerciales Peugeot et Citroën. L'entreprise PSA n'ayant pas une identité forte en tant que groupe, les collaborateurs s'identifient aux marques commerciales Peugeot ou Citroën qui ont des valeurs et un imaginaire beaucoup plus riche. Compte tenu de l'histoire de la composition de ce groupe (rachat de Citroën par l'entreprise Peugeot en 1974 qui devient PSA en 1976), Peugeot s'impose au sein du groupe. Cette situation crée en interne des tensions qui perdurent auprès de nombreux collaborateurs Citroën, n'ayant pourtant pas connu cette fusion. On retrouve le « nous » et le « eux » au sein de la même entreprise ce qui peut freiner, dans certains cas, la dynamique et les performances globales de l'entreprise.

Ces différents cas mettent en évidence la complexité à gérer des identités multiples au sein d'une entreprise portant plusieurs marques commerciales. Cela met également en lumière la diversité des réactions possibles des collaborateurs confrontés à l'identité de l'entreprise (marque *corporate*) et / ou à celle des marques commerciales. Cette confrontation contribue à leur construction identitaire. Elle peut également générer des réactions pouvant entraver le développement de la marque. Or, à notre connaissance, ces situations ne sont pas abordées dans les recherches sur le management interne de la marque.

### 3. Quelques limites au comportement favorable à la marque

#### 3.1. DES ECARTS ENTRE LA PROMESSE DE MARQUE ET LE VECU AU TRAVAIL

La plupart des travaux sur l'*internal branding* soulignent les effets positifs des pratiques de management interne de la marque sur l'attitude et le comportement des collaborateurs. Les études qui s'intéressent aux effets potentiellement négatifs de ces pratiques sur le comportement des collaborateurs sont assez rares.

Certains auteurs, tels que Müller (2017) ou encore Mumby (2016) envisagent ces pratiques sous un angle critique comme un contrôle néo-normatif assez insidieux des comportements. Dans son étude à partir d'entretiens auprès de collaborateurs de IKEA, Müller (2017) indique que les réactions des collaborateurs sont loin d'être homogènes. Certains collaborateurs s'emparent de la marque et manifestent de la fierté à la représenter. Cette attitude est renforcée par l'enthousiasme des clients qui les jugent sur leur capacité à bien incarner la marque. Ce contrôle par les clients renforce leur attachement à la marque. En revanche, d'autres collaborateurs semblent manifester de la résistance. Ayant conscience d'être ceux qui donnent vie à la marque auprès des consommateurs, certains salariés peuvent en profiter pour tenter de redéfinir certains traits de la marque. Par ailleurs, Fleming et Sewell (2002) soulignent l'attitude de collaborateurs, qui tout en ayant l'apparence de se conformer aux règles, ne s'y conforment pas (par exemple : des salariés qui sont d'accord pour porter les uniformes au logo de la marque mais qui s'habillent de telle sorte que l'uniforme disparaît derrière leurs propres vêtements).

Dans le champ de la marque employeur, Benraïss-Noailles et Viot (2021), mettent en avant les risques d'une surpromesse sur le comportement des collaborateurs à l'égard de la marque. En s'intéressant au manque de sincérité des engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), les auteures soulignent que certains salariés pourraient ressentir une forte insatisfaction à l'égard de la marque. Cet état pourrait les conduire à être moins performants ou à avoir envie de quitter l'entreprise.

Enfin, la recherche de Berger-Remy *et al.* (2020), qui s'intéresse aux réactions des collaborateurs face à des incohérences entre leur vécu de travail et la promesse de la marque, met en lumière des comportements qui ne sont pas toujours favorables à la marque. Cette recherche souligne notamment que les collaborateurs ne sont pas qu'une simple courroie de

transmission entre la marque et les parties prenantes. Ils sont particulièrement vigilants aux écarts entre la promesse de la marque et la façon dont celle-ci s'incarne dans leur vécu de travail. Toute incohérence peut se traduire par une moindre implication vis-à-vis de la marque voire la volonté de la quitter. Par ailleurs, cette recherche souligne l'importance des caractéristiques individuelles dans les comportements à l'égard de la marque telle que l'estime de soi ou l'histoire avec la marque avant même l'entrée dans l'entreprise.

### **3.2. LES SITUATIONS DE CRISE DE MARQUE**

Les situations de crise sont également des moments dans la vie d'une marque qui peuvent inciter les collaborateurs à adopter des attitudes et des comportements défavorables à la marque. Des auteurs ont déjà travaillé sur des situations un peu extrêmes telles que des crises de réputation.

On peut citer la recherche de de Villartay (2021) qui révèle que les réactions des collaborateurs, face à une crise de réputation, sont d'autant plus fortes qu'ils se sentent identifiés à l'entreprise ou à la marque. Ils ressentiraient de l'humiliation voire de la trahison qui érodent leur relation dans le temps. Ces réactions apparaissent d'autant plus fortes que l'entreprise ou la marque est perçue comme responsable de la crise et que les valeurs prônées sont bafouées.

Ces résultats illustrent l'importance de considérer les caractéristiques individuelles des collaborateurs lorsque l'on s'intéresse aux résultats des pratiques du management interne de la marque. Il semble exister une diversité de réactions, certaines d'entre elles ne générant pas automatiquement des comportements favorables à l'égard de la marque.

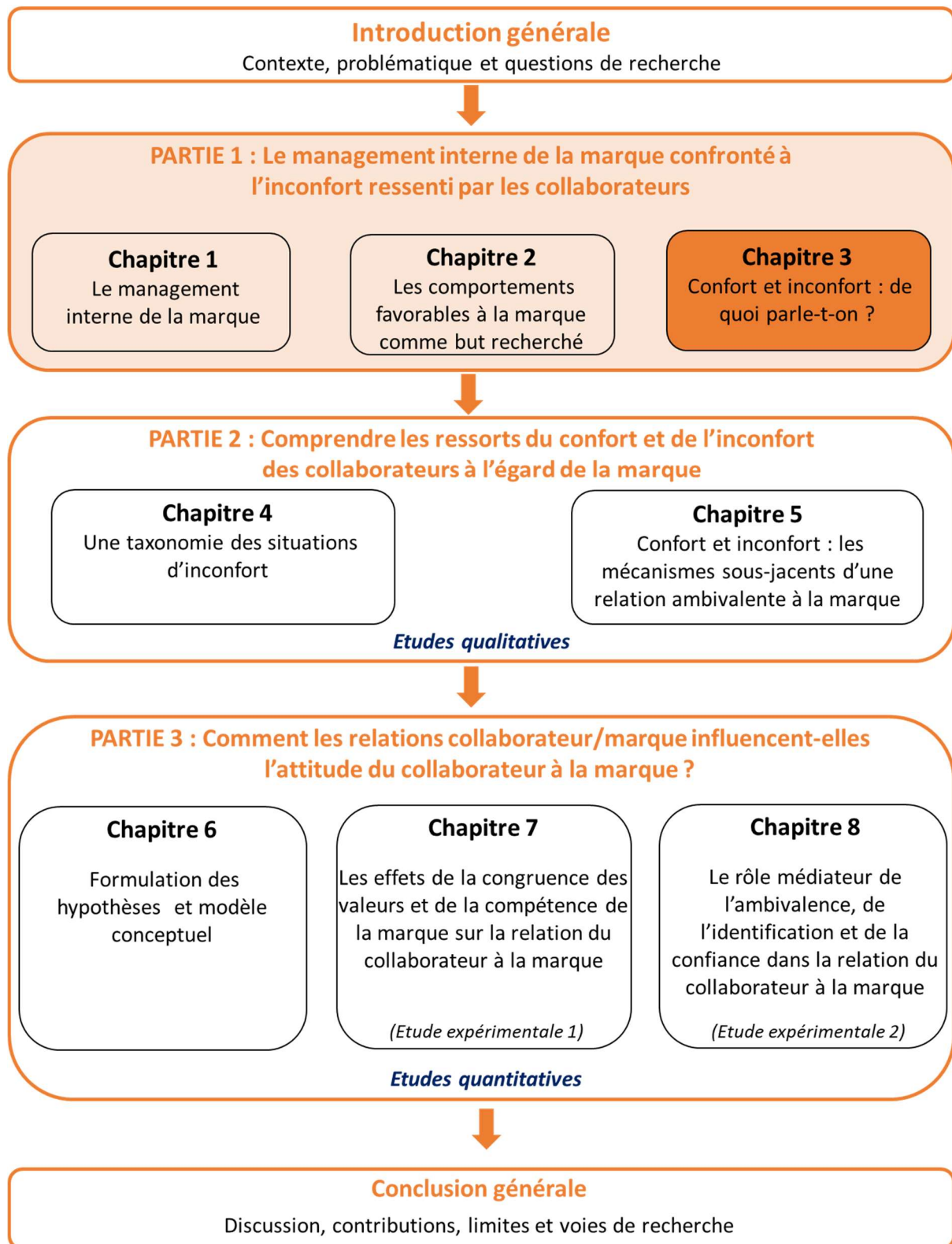
## **Conclusion du chapitre 2**

Dans ce chapitre, nous avons montré que l'objectif des pratiques de management interne de la marque est de faire en sorte que les collaborateurs comprennent ce qu'est l'identité de la marque, se sentent engagés envers la marque, s'y identifient à la marque et aient confiance envers la marque. Tout cela doit permettre l'adoption d'un comportement favorable à l'égard de la marque.

Les travaux menés dans le champ de l'*internal branding* mettent en évidence des liens positifs entre les pratiques de management interne de la marque et les performances de la marque aussi bien du point de vue des consommateurs et de l'entreprise que des collaborateurs. Toutefois, ces recherches appréhendent souvent les collaborateurs comme un tout homogène, sans prendre en considération leurs caractéristiques individuelles, leur histoire avec la marque, leur fonction ou encore leur position hiérarchique dans l'entreprise.

Il semble donc y avoir un angle mort dans les travaux sur le management interne de la marque qui s'intéressent peu aux ressentis des collaborateurs confrontés à ces pratiques. Des recherches récentes commencent à se pencher sur ce point et indiquent que les collaborateurs réagissent de manière différenciée et pas toujours positive aux écarts perçus entre ce que la marque véhicule à l'extérieur et le vécu en interne. Elles mettent également en évidence le malaise ou l'inconfort que peuvent ressentir les collaborateurs envers la marque. Le comportement favorable attendu à l'égard de la marque n'est alors pas toujours au rendez-vous (Berger-Remy *et al.*, 2020; Charbonnier-Voirin *et al.*, 2014; Leconte, 2017; Lee *et al.*, 2019; Mark et Toelken, 2009). Notre recherche s'inscrit dans cette voie. Nous allons nous intéresser au confort (ressenti positif) et à l'inconfort (ressenti négatif) que peuvent éprouver les collaborateurs confrontés aux pratiques de management interne de la marque et à l'influence que cela peut avoir sur leur comportement à l'égard de la marque. Les concepts de confort et d'inconfort, largement mobilisés en marketing (Jacobson *et al.*, 2020; Otterbring *et al.*, 2021; Rosenbaum *et al.*, 2018; Séré De Lanauze et Siadou-Martin, 2016), permettent d'appréhender les états de bien-être (confort) et de tension (inconfort) quelle que soit la situation dans laquelle le collaborateur est plongé. Par ailleurs, l'intensité du confort ou l'inconfort peut être éprouvée de manière différente d'un individu à l'autre, ce qui permet de couvrir la totalité de la palette des réactions des collaborateurs. Enfin, ce concept permet de traiter de la question de la valence et de s'interroger sur les relations entre confort et inconfort. Nous allons développer plus en détail ce concept dans le chapitre suivant.

# Chapitre 3. Confort et inconfort : de quoi parle-t-on ?



## Introduction au chapitre 3

Dans ce chapitre, nous allons définir les notions de confort et d'inconfort. Nous allons mettre en évidence que ces deux concepts comportent deux dimensions. Une dimension physique et une dimension psychologique.

Dans le cadre de notre travail doctoral, nous allons nous intéresser au confort et à l'inconfort psychologique que peuvent ressentir les collaborateurs dans leur relation à la marque. La théorie de la dissonance cognitive qui s'intéresse à l'inconfort psychologique éprouvé par un individu lorsqu'il est confronté à deux cognitions perçues comme incohérentes apparaît comme un cadre théorique pertinent à mobiliser dans le cadre de notre recherche.

Plus précisément nous allons nous intéresser à la dissonance informationnelle qui postule que l'exposition d'un individu à une information incohérente avec son système de connaissance ou de croyance suffit à éveiller un état d'inconfort psychologique. Autrement dit, un collaborateur confronté à une information sur la marque qui ne correspond pas à ce qu'il connaît de cette marque peut engendrer de l'inconfort psychologique et le conduire à adapter son attitude ou ses comportements à l'égard de la marque.

Enfin nous mettrons en évidence les relations qui existent entre confort et inconfort

# 1. Une histoire du confort : du « confort-réconfort » au « confort d'usage »

## 1.1. DU CONFORT COMME ASSISTANCE AUX AUTRES...

C'est au Moyen Âge que le terme confort semble apparaître. On en retrouve la trace au XI<sup>ème</sup> siècle dans le poème épique, la « Chanson de Roland ».

D'origine latine, *confortare*, le mot confort signifie à l'origine « aide, assistance, courage et secours ». C'est cette définition que l'on retrouve dans la première version du dictionnaire de l'Académie française (1694) : « le secours, l'assistance morale que l'on procure à une personne ». Il renvoie à l'idée de conforter, de soutenir quelqu'un dans une situation difficile. Goubert (1988) illustre cette notion par l'expression « confort-réconfort ».

A partir du XVII<sup>ème</sup> siècle ce terme disparaît peu à peu du langage courant. Ce sont les Anglais qui, au XVIII<sup>ème</sup> siècle, redonnent vie à ce mot en lui adjoignant la notion de bien-être matériel. C'est sous cette forme que le terme confort est réimporté en France dès le début du XIX<sup>ème</sup> siècle par l'intermédiaire d'hommes de lettres, anglophiles convaincus, tels que Chateaubriand (Le Goff, 1994).

## 1.2. ... AU CONFORT MATERIEL, MANIFESTATION DE LA MODERNITE

Dans la 7<sup>ème</sup> édition du dictionnaire de l'Académie Française (1878), on trouve pour la première fois les deux sens du mot confort : (1) « secours, aisance : *donner aide et confort* », et (2) « tout ce qui contribue au bien-être matériel, à la commodité de la vie : *rien ne manque au confort de cette maison*. ». Au confort comme assistance aux autres, on ajoute la notion de confort matériel tourné plutôt vers soi. Cette évolution du sens, au moment de la première révolution industrielle, accompagne et traduit une certaine modernité des conditions de vie d'une partie de la population, voire une idée de progrès. Ce nouveau rapport à l'espace et au corps qui se manifeste dans l'organisation des logements (apparition des cabinets de toilette, modification des aménagements intérieurs évitant les pièces en enfilade et favorisant une plus grande intimité), auquel renvoie le confort, est, à cette époque, l'apanage d'une élite aristocratique. La bourgeoisie va rapidement s'emparer de cette notion de confort pour en faire un signe distinctif de sa place dans la société. C'est ce que l'on peut appeler le « confort de luxe » (Rioux, 2014).

L'élite bourgeoise va par ailleurs chercher à définir les éléments d'un confort accessible, voire normé, à une plus large partie de la population, tout en assurant une différence entre leur confort et celui des autres.

Progressivement, le deuxième sens va s'étoffer et devenir le sens commun. Dans la version actuelle du dictionnaire de l'Académie Française, la définition reprend les deux notions évoquées précédemment : (1) assistance matérielle et morale, ou seulement morale : *donner aide et confort (aujourd'hui on dit plutôt réconfort)*, et (2) « ce qui contribue au bien-être matériel, à la commodité de la vie. S'emploie surtout en parlant d'une maison, d'un appartement. *Confort moderne*, ensemble des commodités matérielles qui paraissent normales aujourd'hui : ascenseur, chauffage central, salle de bains, etc... ». Le terme confort pour définir l'assistance aux autres apparaît donc de moins en moins usité, au profit du réconfort. Le confort fait donc davantage référence au bien-être matériel, voire à un confort d'usage. Enfin, l'Académie Française reconnaît également aujourd'hui un confort moral défini par « le fait de se préserver de tout ce qui pourrait inquiéter ou troubler. » Au-delà du seul confort physique, la notion de confort psychologique est ainsi abordée.

La définition du confort est donc polysémique. Elle intègre des aspects physiques et psychologiques. Par ailleurs, cette notion a largement évolué au cours du temps. Nous sommes passés d'un confort comme assistance aux autres, à un confort d'usage centré sur soi. Ce concept qui s'est imposé tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle comme le symbole des effets du progrès technique, traduit moins le nombre de biens possédés caractéristiques que leurs effets au service de l'homme (Sèze, 1994). Depuis quelques années, la définition du confort semble s'enrichir d'une nouvelle dimension en lien avec le développement durable. Les recherches s'intéressent dans ce cadre aux attitudes et aux comportements pro-environnementaux favorisant le confort de vie en adoptant une vision à long terme (Menif Masmoudi et Rioux, 2019; Rioux, 2014).

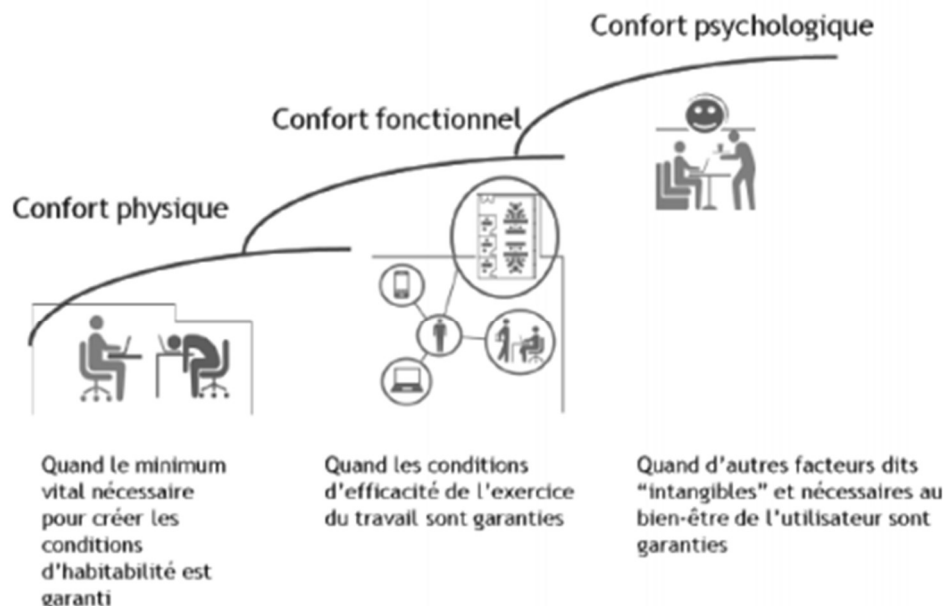
### **1.3. CONFORT PSYCHOLOGIQUE ET PHYSIQUE**

Cette notion moderne du confort, au travers de l'ensemble de ses acceptions physiques et psychologiques, initialement centrée sur le logement, c'est-à-dire le confort individuel privé, va se généraliser aux lieux publics, en particulier aux lieux de travail (Menif Masmoudi et Rioux, 2019).



A cet égard le modèle développé par J.C. Vischer (1994) appliqué à l'environnement de travail, définit le confort au travers de trois composantes (figure 13). (1) Le confort physique qui concerne principalement les effets du bruit, de la lumière et des aménagements spatiaux sur le confort de l'ensemble des collaborateurs. Dans cette optique, l'objectif principal est d'arriver à quantifier les niveaux de bruits et d'intensité lumineuse... favorables au bien-être des salariés. (2) Le confort fonctionnel qui s'intéresse aux facteurs qui permettent de réaliser de manière efficace la mission confiée au collaborateur dans le cadre de ses fonctions. L'objectif ici est de recueillir, auprès des individus, des informations qui permettent de s'assurer que les caractéristiques physiques de l'environnement sont bonnes. Il s'agit également de comprendre les facteurs sur lesquels se fondent ces individus pour évaluer leur environnement. (3) Le confort psychologique qui se traduit, d'une part par un sentiment d'appartenance et de propriété vis-à-vis de l'environnement de travail par le salarié, et d'autre part par une capacité à donner son avis sur les décisions prises, voire à participer à ces décisions (Vischer, 2007). Comme le soulignent Pasquier et Rioux (2014), cette formalisation permet de définir trois dimensions du concept de confort correspondant à des niveaux d'analyse différents.

Figure 13 : Le modèle du confort développé par Vischer (2004)



Source : I. Menif-Masmoudi et L Rioux (2019)

Les travaux de Kolbaka (2003) distinguent également plusieurs dimensions du confort. Cet auteur en dénombre quatre : (1) la dimension physique qui se rapporte aux sensations liées au corps, (2) la dimension psychologique qui a trait au soi (identité, estime de soi, sens de sa vie), (3) la dimension sociale qui concerne les relations sociales et familiales et (4) la dimension environnementale qui se rapporte au contexte externe (température, lumière, ameublement, paysage). On retrouve les dimensions physiques et psychologiques énoncées précédemment auxquelles s'ajoutent les facteurs liés aux relations sociales et à l'environnement. La prise en compte des relations sociales semble intéressante pour éclairer la dimension morale du confort énoncée dans la définition actuelle du dictionnaire de l'Académie Française.

Appliqué à la relation qu'entretiennent les collaborateurs avec la marque, ces modèles apportent des éléments de réflexion intéressants. (1) L'existence de caractéristiques tangibles, visibles de la marque (nom, logo, emblème) est de nature à favoriser un confort physique pour l'ensemble des collaborateurs. (2) La création d'un livre de marque, d'une charte graphique, permet aux collaborateurs de mieux maîtriser ce qu'est la marque et de préciser comment elle peut être utilisée dans le cadre de leur fonction. Ces éléments sont de nature à garantir l'efficacité de l'exercice du travail. Cela semble favorable à l'apparition d'un confort fonctionnel. (3) L'appropriation, voire l'identification des salariés aux valeurs de la marque, et la capacité, accordée par l'entreprise, à co-construire la marque peut relever d'un confort psychologique. (4) Par ailleurs, le lieu de travail est un endroit où de nombreuses interactions sociales prennent place (formelles, informelles, hiérarchiques, horizontales). Cela conduit à s'interroger sur le confort que peuvent ressentir les collaborateurs dans leurs relations avec les autres membres de l'entreprise. En particulier, la façon dont les collègues, les managers, le salarié lui-même incarnent la marque peut provoquer un état de confort. (5) Enfin, la dimension liée à l'environnement est un angle également pertinent pour appréhender le confort des collaborateurs à l'égard de la marque. On peut ainsi s'interroger sur l'influence que peut avoir la traduction de la promesse et des valeurs de la marque dans l'environnement de travail (aménagement des espaces intérieurs, lieu d'implantation géographique des bureaux) sur le confort des collaborateurs. Ces réflexions concernant la façon de faire vivre la marque dans les espaces de travail (*workspace branding*) sont d'ailleurs abordées dans la littérature (Gibson, 2016). Ces travaux mettent en évidence le fait que ces pratiques renforcent l'expérience de la marque pour les collaborateurs, accentuent le sentiment de différenciation avec les concurrents, favorisent les relations et la collaboration entre les salariés autour de la marque, encouragent

l'engagement grâce à une perception positive de la marque et renforcent l'alignement des aspirations personnelles sur celles de la marque.

Comme le souligne Kolbaka (2003), s'intéresser au confort des collaborateurs est souvent un moyen d'augmenter la performance et la productivité en incitant l'individu à faire mieux et à s'engager davantage. L'objectif du management interne de la marque est de faire en sorte que les collaborateurs s'engagent envers la marque en incarnant au mieux la promesse et les valeurs qu'elle porte. L'adoption d'attitudes et de comportements favorables à la marque devrait augmenter le capital marque à la fois du point de vue des consommateurs, de l'entreprise et des collaborateurs. Le concept de confort apparaît intéressant à mobiliser dans le cadre de notre recherche dans la mesure où il recouvre des dimensions variées (physiques, psychologiques, sociales, environnementales). Celles-ci peuvent toutes influencer la relation qu'entretient le collaborateur avec la marque, avec des intensités variées selon le contexte de travail.

## **2. De l'inconfort physique à l'inconfort psychologique**

D'après le dictionnaire de l'Académie française (9<sup>ème</sup> édition), le terme « inconfort » apparaît dans la langue française au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle et est défini comme l'absence de confort. Confort et inconfort sont donc deux concepts intimement liés. Il apparaît alors difficile de comprendre ce qu'est l'inconfort sans appréhender la notion de confort.

Cette définition laisse à penser que l'inconfort n'est que le reflet inversé du confort. Il traduit alors uniquement un manque. S'il est vrai que la plupart des références à l'inconfort renvoient à la privation (ne pas disposer des conditions physiques nécessaires au confort), l'inconfort peut également naître de l'obligation qui est faite de se comporter d'une manière plutôt que d'une autre. On peut alors parler d'un inconfort lié à un assujettissement social, à des contraintes d'origine collective (se conformer à des normes ou à des règles communes). On bascule dans un inconfort plus psychologique. Enfin, l'inconfort peut provenir d'agressions physiques ou morales (Pezeu-Massabuau, 2004).

La prise en compte de ces différentes manifestations de l'inconfort conduit à considérer que le passage du confort à l'inconfort n'est pas nécessairement linéaire. L'absence d'inconfort ne conduit pas obligatoirement au confort et inversement (De Looze *et al.*, 2003; Helander et Zhang, 1997).

Tout comme le confort, l'inconfort recouvre donc une dimension physique et psychologique. L'inconfort se traduit à la fois par un manque de confort physique et par un état d'inquiétude et d'angoisse qui gêne le bien-être et la tranquillité d'esprit. Ces deux dimensions sont largement reprises dans la littérature académique.

## 2.1. L'INCONFORT PHYSIQUE

Depuis les écrits de Florence Nightingale (2013), de nombreuses recherches ont porté sur la dimension physique de l'inconfort en particulier dans le domaine médical et du soin à la personne (Aroni *et al.*, 2012; Borg *et al.*, 2015; Samuelson, 2011). Reconnaître l'inconfort des patients, dont l'expression peut être différente selon les individus, apparaît primordial pour apporter la meilleure réponse thérapeutique et soulager le malade (Ashkenazy et DeKeyser Ganz, 2019).

Dans le champ de l'ergonomie, un certain nombre d'auteurs se sont penchés sur l'inconfort physique en vue de diminuer la pénibilité lors de l'usage d'outils de travail. Dans ce cadre, les recherches concernant l'inconfort ressenti lié à des troubles musculosquelettiques sont nombreuses (Galinsky *et al.*, 2000; Hamberg-van Reenen *et al.*, 2008). D'autres études se sont attachées à la question de l'inconfort éprouvé lors de situations d'usage spécifique tels que l'inconfort des sièges dans les voitures ou les avions lors de longs déplacements (Kamp, 2012; Vink et Hallbeck, 2012).

L'inconfort est alors défini comme une sensation physique désagréable. La douleur apparaît comme la source principale de l'inconfort. Dans certaines recherches les deux termes sont d'ailleurs employés indifféremment ou ne sont pas distingués (Meechan et Thomason, 1999). Toutefois, des travaux ont souligné l'existence d'autres sources d'inconfort liées à des sensations physiques désagréables mais pas nécessairement douloureuses. Des recherches ont ainsi démontré que les individus faisaient la différence entre douleur et inconfort. On peut citer notamment des études dans le secteur médical portant sur des femmes au moment de la réalisation de mammographies. Une part importante d'entre elles déclarent ressentir de l'inconfort lié, entre autres, au fonctionnement de la machine ou au manque de délicatesse du praticien. Moins de 10% déclaraient avoir ressenti de la douleur. Par ailleurs, il a été mis en évidence que l'inconfort peut également dépendre de l'environnement dans lequel est plongé l'individu : luminosité, chaleur, bruit ou manque d'intimité (Kalfon *et al.*, 2016).

## 2.2. L'INCONFORT PSYCHOLOGIQUE

L'inconfort psychologique est défini comme un sentiment désagréable ou un état de tension interne à l'individu (Williams et Irurita, 2006). Il se traduit par une déstabilisation du Soi et l'apparition de pensées négatives générant de l'anxiété, de la peur, un état dépressif ou encore de l'isolement (Masuda *et al.*, 2009). De nombreux auteurs soulignent le lien qui existe entre l'inconfort psychologique et physique. Selon Williams et Irurita (2006), l'inconfort psychologique est de nature à accentuer l'inconfort physique. A l'inverse, d'autres auteurs soulignent l'influence de l'inconfort physique sur l'inconfort psychologique (Cresi *et al.*, 2012).

D'autres travaux mettent en évidence l'inconfort psychologique en lien avec des situations sociales. On rejoint ici l'idée que l'inconfort peut être lié à des contraintes collectives ou à la perception d'un environnement qui ne semble pas bienveillant, voire menaçant (Ashkenazy et DeKeyser Ganz, 2019). Le lieu de travail, endroit où se développent de nombreuses interactions sociales, apparaît comme propice à l'émergence de situations pouvant provoquer des inconforts psychologiques. Bell *et al.* (2009) expliquent ainsi que l'inconfort psychologique d'un collaborateur est d'autant plus fort que ses cognitions sociales sont altérées. La communication avec ses collègues devient alors plus difficile ce qui affecte le bon fonctionnement au travail et potentiellement la performance de l'entreprise.

On peut envisager un parallèle avec la relation que les collaborateurs entretiennent avec la marque pour laquelle ils travaillent. La perception d'incohérence entre le vécu de travail et ce qu'il perçoit de la promesse ou des valeurs de la marque peut provoquer un inconfort psychologique le conduisant à adopter des attitudes et des comportements qui peuvent entamer les performances de la marque.

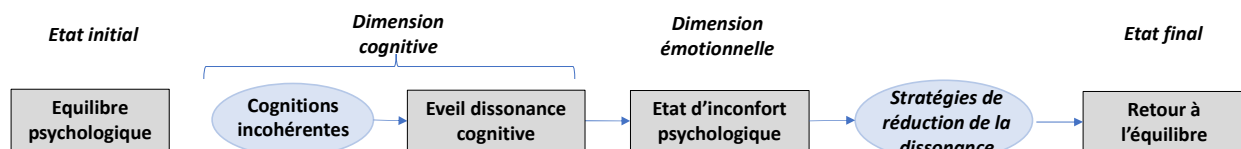
La théorie de la dissonance cognitive, qui s'intéresse à l'inconfort psychologique ressenti par les individus lorsqu'ils sont confrontés à des attitudes et des comportements contradictoires apparaît dès lors comme un cadre conceptuel intéressant pour mieux comprendre l'inconfort ressenti par les collaborateurs dans le cadre de leur travail, en particulier dans leurs relations à la marque.

### 3. Inconfort psychologique et dissonance cognitive

La théorie de la dissonance cognitive élaborée par Festinger (1957) est l'une des théories les plus importantes et influentes de la psychologie sociale. Elle a été mobilisée dans de très nombreuses recherches concernant les déterminants des attitudes et des croyances, l'intériorisation des valeurs ou encore les conséquences des décisions et des désaccords entre individus (Harmon-Jones et Mills, 2019). De nombreuses disciplines se sont emparées de cette théorie. En marketing, la dissonance cognitive a été largement utilisée pour expliquer le comportement post-achat des consommateurs (Brunel et Gallen, 2015; Gallen et Brunel, 2014; Séré De Lanauze et Siadou-Martin, 2016). Elle semble l'être beaucoup moins en ce qui concerne les relations entretenues par les collaborateurs avec la marque.

Cette théorie invite à s'interroger sur trois plans (figure 14) : (1) l'éveil de la dissonance, c'est-à-dire les conditions d'apparition d'une situation d'incohérence, (2) le niveau d'inconfort ressenti par l'individu confronté à cette situation d'incohérence, et enfin (3) les modes de réduction de la dissonance, qui permettent de s'interroger sur les stratégies mises en place.

Figure 14 : Le processus de la dissonance cognitive (à partir de Festinger, 1957)



Le processus d'éveil de la dissonance cognitive apparaît lorsque deux cognitions sont dissonantes –dit plus simplement, lorsque nous faisons face à des informations contradictoires. Cette situation génère un inconfort psychologique qui conduit l'individu à agir pour retrouver un état satisfaisant. Cela se traduit par la mise en place de stratégies de réduction de la dissonance. Selon Festinger (1957), elles peuvent se manifester par le changement d'éléments impliqués dans la relation d'incohérence, en ajoutant des éléments consonants ou en réduisant l'importance des cognitions dissonantes. La théorie de la dissonance cognitive est une théorie motivationnelle. Les individus éprouvant un inconfort prennent des décisions afin de retrouver une situation d'équilibre psychologique.

Dès les premières pages de son ouvrage « *A theory of cognitive dissonance* », Festinger emploie les termes « *consistency* » et « *inconsistency* » : « *when such inconsistencies are found to exist, they may be quite dramatic, but they capture our interest primarily because they stand out in sharp contrast against a background of consistency.* » (1957, p. 1). Ces termes sont généralement traduits par « consistant » et « inconsistant ». Ces traductions ne nous semblent pas appropriées. Le terme inconsistant, d'après le dictionnaire, renvoie aux deux notions suivantes : (1) manque de consistance, de solidité, (2) manque de rigueur, de fermeté ou de fond. Le terme « consistant » est défini par « qui a de la consistance, de la fermeté, de la solidité ».

Or, dans la théorie de la dissonance cognitive, il s'agit plutôt de caractériser des situations, ou des actions, qui paraissent cohérentes ou incohérentes avec nos connaissances ou nos croyances. C'est d'ailleurs la traduction littérale de « *consistency* » et « *inconsistency* » de l'anglais vers le français. En outre, les définitions du terme cohérence ((1) union étroite entre les éléments constitutifs d'un corps ; (2) concordance étroite, liaison logique et harmonieuse entre des idées) et incohérence (manque de cohérence, de suite, de liaison logique dans les idées, les paroles ou les actes) semblent davantage correspondre à ce qui est développé par Festinger.

Dans la suite de notre travail, nous emploierons plutôt les termes de cohérence et d'incohérence pour traduire respectivement les notions « *consistency* » et « *inconsistency* ».

### **3.1. LES CONDITIONS D'ÉVEIL DE LA DISSONANCE**

#### **3.1.1. La rencontre de deux cognitions dissonantes**

Un des éléments fondamentaux de la théorie de la dissonance cognitive est de postuler que les individus cherchent à ce que leurs attitudes soient cohérentes avec leurs comportements. Lorsque cela n'est pas le cas, ils sont à même de ressentir un inconfort psychologique.

Festinger s'intéresse donc aux relations entre différentes cognitions, entendues comme tout élément de « connaissance, opinion ou croyance sur l'environnement, sur soi-même ou sur son propre comportement » (Festinger, 1957, p. 3). Il distingue trois types de relations. (1) Deux cognitions sont considérées comme neutres ou non pertinentes lorsqu'elles concernent des éléments qui n'ont aucune relation. Par exemple, le fait d'aimer le vin blanc et d'aller au cinéma

une fois par semaine est totalement indépendant. (2) Deux cognitions peuvent être cohérentes l'une avec l'autre (ou consonantes, dans la formulation originale de Festinger). Se considérer comme un bon élève et avoir la meilleure note à un examen est tout à fait cohérent. (3) Enfin, deux cognitions peuvent être considérées comme incohérentes (ou dissonantes) lorsqu'elles sont perçues comme incompatibles : je sais que fumer n'est pas bon pour ma santé et je fume. Selon Festinger, la présence de ces deux cognitions incohérentes suffit à générer un état d'inconfort psychologique. Cet état d'inconfort conduit l'individu à agir pour retrouver une situation d'équilibre psychologique. Dans cet exemple, le fumeur peut par exemple décider d'arrêter de fumer, minimiser son statut de fumeur en considérant qu'il ne fume que 2 ou 3 cigarettes par jour, considérer que le plaisir qu'il ressent à fumer mérite de prendre ce risque ou encore qu'il faut bien mourir de quelque chose et que d'autres activités sont bien plus dangereuses. L'individu peut donc vivre avec deux cognitions incohérentes à partir du moment où il arrive à réduire cette incompatibilité. C'est ce que l'on appelle les stratégies de réduction de la dissonance que nous aborderons par la suite.

Le paradigme dominant de la théorie de la dissonance cognitive repose sur la réalisation d'un comportement problématique par rapport à une attitude initiale (Brehm et Cohen, 1962; Jule et Beauvois, 1989). Prenons l'exemple d'un marathonien se considérant comme un très bon coureur de marathon (attitude initiale) mais qui n'arrive pas à terminer une course lors d'une compétition (comportement problématique). Cette incohérence va éveiller de la dissonance cognitive conduisant à un état émotionnel d'inconfort psychologique (Vaidis, 2011). Cette vision dominante de la théorie de la dissonance cognitive conduit à une dissonance comportementale.

Dans le cadre de notre recherche, un collaborateur, ayant intégré la promesse et les valeurs de la marque pour laquelle il travaille, peut potentiellement être amené à adopter des comportements qui, selon lui, paraissent incohérents avec cette promesse ou ces valeurs. Il risque alors de se trouver dans une situation de dissonance cognitive, telle que décrite par Festinger, qui va le conduire à agir pour retrouver un état psychologique acceptable.

Le paradigme de la dissonance comportementale, bien que largement majoritaire dans les recherches mobilisant la théorie de la dissonance cognitive, a été remis en cause par un certain



nombre d'auteurs dès les années 1960. Nous nous focaliserons sur deux reformulations : celle liée à la prise en compte du concept de soi et celle relative à l'exposition à des informations incohérentes.

### 3.1.2. Le rôle du soi

La condition de base pour qu'un éveil de la dissonance se produise est que l'individu soit confronté à la présence de deux cognitions incohérentes. Néanmoins, des développements ultérieurs de la théorie ont montré que c'est une condition nécessaire mais pas toujours suffisante. Des auteurs vont mettre en avant le concept de soi comme facteur explicatif de l'éveil de la dissonance, d'autres comme un moyen de limiter son apparition (Aronson, 1969; Aronson et Carlsmith, 1962; Stone et Cooper, 2001). Ce concept de soi renvoie aux attentes que les individus ont d'eux-mêmes. Il traduit en quelque sorte un standard de conduite personnelle. Dans ces recherches, les auteurs considèrent qu'un individu est doté d'un concept de soi positif, assimilé à une bonne estime de soi, lorsque ses actes correspondent à ses standards de conduite. Nous allons aborder la théorie de l'auto-cohérence<sup>11</sup> (*self consistency theory*), puis la théorie de l'affirmation de soi (*self affirmation theory*).

La théorie de l'auto-cohérence, développée par Aronson (1969), postule que la dissonance apparaît quand un individu agit de manière incohérente avec l'image qu'il a de lui-même, c'est-à-dire son concept de soi. Selon cette théorie, pour qu'il y ait inconfort psychologique, il faut donc que l'individu adopte un comportement qui va à l'encontre de l'idée qu'il se fait de lui-même. Par ailleurs, Aronson précise que la plupart des personnes ont un concept de soi positif. La dissonance apparaît donc généralement lorsque les individus agissent de manière incompétente, irrationnelle, voire immorale.

Tout se passe comme si les individus évaluaient leurs comportements à la lumière de leur concept de soi. Lorsque ce comportement apparaît incohérent avec leur concept de soi, alors il y a dissonance, ce qui génère de l'inconfort psychologique. En outre, plus le concept de soi est positif (haute estime de soi), plus le comportement considéré comme incohérent se traduira par

---

<sup>11</sup> « *Self consistency theory* » est généralement traduit pas « théorie de l'auto-consistance ». Néanmoins, cette traduction ne nous semble pas adaptée (cf infra dissonance cognitive). Nous utiliserons la traduction suivante : « théorie de l'auto-cohérence ».

un état d'inconfort élevé. On peut alors considérer que les standards personnels de conduite médiatisent la relation entre le comportement réalisé et l'état d'inconfort et que le niveau d'estime de soi va modérer cet état d'inconfort (Vaidis, 2011). Une personne ayant une faible estime d'elle-même aura donc tendance à ressentir moins d'inconfort en réalisant un comportement incohérent avec ses standards de conduite personnelle.

La théorie de l'affirmation de soi (Steele, 1988) postule que plus les individus ont une forte estime d'eux-mêmes, plus ils détiennent des ressources qui leur permettent de faire face à des situations incohérentes. Cette théorie aboutit à des conclusions inverses de la théorie de l'auto-cohérence. Plus un individu a une haute estime de lui-même, moins il aura tendance à ressentir de la dissonance et donc un inconfort psychologique.

Ces développements nous semblent particulièrement intéressants à prendre en considération dans le cadre de notre recherche. On peut en effet se demander dans quelle mesure le soi du collaborateur intervient dans les situations d'inconfort psychologique nées de relations jugées comme incohérentes entre le vécu de travail et l'identité de la marque. Par ailleurs, ces théories indiquent que les réactions des individus peuvent varier en fonction de leur concept de soi. Il apparaît donc important de s'intéresser à la diversité des réactions des collaborateurs dans leur relation à la marque.

### **3.1.3. La dissonance informationnelle**

La vision dominante de la dissonance cognitive met en avant la réalisation d'un comportement problématique par rapport à une attitude initiale (dissonance comportementale). Or, dès l'origine, Festinger avait soulevé la question de l'exposition volontaire ou involontaire à une information qui peut apparaître comme incohérente par rapport au système de croyance ou de connaissance d'un individu (dissonance informationnelle).

L'exposition à une information incohérente suffit alors à l'éveil d'un inconfort psychologique, la réalisation d'un comportement problématique n'est pas nécessaire (Vaidis et Gosling, 2011). Festinger propose l'exemple suivant pour illustrer cette situation : « *if a person were standing in the rain and yet could see no evidence that he was getting wet, these two cognitions would*

*be dissonant with one another because he knows from experience that getting wet follows from being out in the rain*” (1957, p. 14). Ce paradigme a fait l’objet de beaucoup moins de recherches.

Festinger identifie quatre situations de dissonance informationnelle. Vaidis (2011, p. 211) définit ainsi ces situations : (1) « l’exposition accidentelle » fait référence à la situation dans laquelle un individu est, par hasard, confronté à une information qui ne correspond pas à ses connaissances ou croyances. Un individu découvrant sur le marché une carotte rouge devrait éprouver de la dissonance ; (2) « l’exposition sur base non pertinente » caractérise le cas où un individu se trouve volontairement dans une situation qu’il pense cohérente avec ses connaissances ou croyances et qui finalement ne l’est pas. Un nouveau collaborateur arrivant dans une marque dont il connaît bien l’engagement écologique peut ressentir de la dissonance s’il ne retrouve pas cet engagement en interne (mise à disposition de bouteilles plastique, éclairage des locaux jour et nuit) ; (3) « l’exposition forcée », situation dans laquelle un individu ne peut pas échapper à la réception d’une information incohérente avec ses connaissances ou croyances. L’exemple proposé par Vaidis (2011: p.121) illustre parfaitement cette situation d’exposition forcée : « une personne exposée à une décision politique qu’elle désapprouve fortement alors qu’elle provient de son propre parti ressentira de la dissonance tant qu’elle n’aura pas modifié ses cognitions relatives à ses propres convictions politiques ou à son parti » ; (4) « l’interaction avec les autres personnes » illustre la dissonance que l’on peut ressentir face à un désaccord avec autrui.

Au regard de notre sujet, le paradigme de la dissonance informationnelle pose la question du lien entre la promesse de la marque et la perception de sa mise en œuvre au sein de l’entreprise. Les pratiques d’*internal branding* visent, entre autres, à diffuser de l’information sur l’identité de la marque auprès des collaborateurs. Dans le cas où ces informations ne correspondent pas à ce qui est vécu ou bien si elles se contredisent, venant ainsi remettre en cause les croyances ou les connaissances à l’égard de la marque, les collaborateurs devraient ressentir de la dissonance donc un certain inconfort psychologique. Ce dernier est de nature à influencer les attitudes et les comportements des salariés vis-à-vis de la marque.

Le rôle du soi et la dissonance informationnelle semblent intéressantes à prendre en considération dans notre recherche. Ils soulèvent (1) la question de la congruence des valeurs

personnelles du collaborateur avec celles portées par la marque et l'effet sur l'estime de soi, (2) le lien entre la promesse de la marque et la perception de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise par les collaborateurs, qui, s'il n'est pas perçu comme cohérent, peut éveiller un état d'inconfort psychologique.

### **3.2. L'INTENSITE DE LA DISSONANCE**

Dès l'origine, Festinger précise qu'il existe différents niveaux de dissonance. Il énonce le fait qu'il « est nécessaire de distinguer les degrés de dissonance et de spécifier ce qui détermine ce qu'est une relation forte de dissonance »<sup>12</sup> (1957, p. 16).

L'importance de la dissonance dépend des caractéristiques des cognitions en jeu. Plus ces cognitions sont importantes pour l'individu plus la dissonance ressentie sera forte. Festinger prend l'exemple d'un étudiant qui n'aurait pas assez travaillé pour un examen qu'il juge important, alors même qu'il est conscient de ne pas être au niveau. Dans ce cas le degré de dissonance ressenti risque d'être fort. Par ailleurs, il indique que dans ses situations, il y a toujours un élément, même mineur, qui est dissonant avec le comportement réalisé.

Plus l'inconfort ressenti sera important, plus les individus seront incités à le réduire. Plusieurs stratégies de réduction de la dissonance sont identifiées.

### **3.3. LES STRATEGIES DE REDUCTION DE LA DISSONANCE**

Face à l'inconfort ressenti, les individus vont mettre en place des stratégies de réduction de la dissonance cognitive, de manière à retrouver un équilibre psychologique. Festinger identifie trois types de stratégie : (1) modifier une ou plusieurs des cognitions impliquées dans la relation d'incohérence, (2) ajouter de nouvelles cognitions cohérentes avec celles déjà en jeu dans la relation dissonante, (3) diminuer l'importance des cognitions dans la relation dissonante.

Le choix d'opter pour l'une ou l'autre des stratégies de réduction va dépendre de la résistance au changement des cognitions. La littérature met en évidence que, dans la plupart des cas, il est plus facile de modifier les attitudes que les comportements. Par conséquent la réduction de la

---

<sup>12</sup> Traduction de l'auteur

dissonance s'opère plutôt par un changement d'attitude que par un changement de comportement. Ce sont ces stratégies qui ont été le plus étudiées jusque dans le milieu des années 1990. Les différentes stratégies de réduction identifiées dans les travaux sur la dissonance sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Les différentes stratégies de réduction de la dissonance

Stratégie	Manifestation	Exemple	Auteurs
Support social	Modification de l'environnement social pour le rendre cohérent avec ses croyances	<i>Une décision prise par le politique auquel j'adhère va à l'encontre de mes croyances. Je décide de me rapprocher d'un courant plus en ligne avec mes convictions</i>	(Festinger et al., 1956)
Rationalisation cognitive	Modification à posteriori de l'attitude initiale pour la rendre plus conforme au comportement réalisé	<i>Je pense être un des meilleurs sprinters français. Je termine loin dans le classement au championnat de France. Finalement, je pense que je ne suis pas un si bon sprinter.</i>	(Martin, 1922; Festinger, 1956)
Rationalisation en acte	Réalisation d'un second comportement cohérent avec le comportement problématique	<i>Je fume. Je n'ai pas fumé pendant 2 jours. Je décide de ne pas fumer de nouveau pendant une semaine.</i>	(Joule, 1986; Beauvois et Joule, 1996)
Renforcement de l'attitude initiale	Renforcement des cognitions relatives à l'attitude initiale	<i>Je joue très bien aux échecs. Je suis éliminé assez rapidement lors d'un concours... J'ai quand même gagné plusieurs rencontres les années précédentes.</i>	(Festinger, 1956, Hardyck et Bradern, 1962; Cohen, 1962)
Trivialisation	Dévalorisation du comportement réalisé ou de l'attitude initiale	<i>Je fume. Je sais que fumer n'est pas bon pour la santé... Je ne fume que 5 cigarettes par jour.</i>	(Beauvois et Joule, 1981, 1996)
Explication causale	Essai de compréhension ou de justification des raisons du comportement problématique	<i>Je pense être un des meilleurs sprinters français. Je termine loin dans le classement au championnat de France. Finalement, je me suis trop entraîné, je suis arrivé trop fatigué.</i>	(Heider, 1958; Channouf et al. 1993)
Déni de responsabilité	Négation ou réduction du sentiment de responsabilité d'un acte problématique	<i>Je suis honnête. J'ai volé un paquet de bonbons dans un magasin. J'ai été obligé de le faire dans le cadre d'un pari avec des copains.</i>	(Gosling et al., 2006)
Affirmation de soi	Ajout de cognitions cohérentes provenant du Soi	<i>Je pense être un des meilleurs sprinters français. Je termine loin dans le classement au championnat de France. C'est juste une baisse de régime passagère, je suis capable de faire beaucoup mieux.</i>	(Steele, 1988; Thibodeau et Aronson, 1992; Ansel et Girandola, 2004)
Restructuration cognitive	Ajout d'une ou plusieurs cognitions pertinentes pour	<i>J'aime fumer. Je sais que fumer n'est pas bon pour la santé. Dans la vie, il</i>	(Hardyck et Kardush,

	réconcilier les cognitions incohérentes sous un principe général	<i>faut profiter et faire les choses que l'on aime.</i>	1968; Leippe et Eisenstadt, 1994, 1999)
Surconfiance	Renforcement de la confiance que l'on a dans le comportement réalisé en ajoutant une cognition consonante.	<i>Je parie sur un cheval dont je sais que la côte n'est pas très bonne. Je suis sûr de mon choix parce que ce cheval a déjà gagné des courses.</i>	

#### 4. Confort et inconfort : quelles relations ?

Bien que le dictionnaire de l'Académie Française définisse l'inconfort comme le reflet négatif du confort, nous avons montré que l'inconfort n'était pas défini que par le manque, en l'occurrence la manque de confort. On peut alors se demander si les dimensions qui permettent d'évaluer une situation comme confortable ou comme inconfortable sont les mêmes et si ce sont les mêmes items connotés positivement ou négativement qui renvoient respectivement au confort ou à l'inconfort (Marchand et Weiss, 2009).

Helander et Zhang (1997), dans une recherche consacrée au confort et à l'inconfort des sièges, mettent en évidence que l'absence d'inconfort ne conduit pas nécessairement au confort. Ils soulignent que la perception de confort est ressentie quand l'expérience vécue procure des sensations supplémentaires par rapport à ce qui était initialement envisagé. Dans leur étude, les individus éprouvent du confort parce qu'ils ont le sentiment d'être relaxés en plus d'être bien assis. L'inconfort est davantage lié aux caractéristiques physiques du siège tels que la rigidité ou encore la posture non adaptée.

Dans leur étude sur les représentations sociales du confort dans le train, Marchand et Weiss (2009) soulignent également que l'absence d'inconfort est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour se sentir confortable. Par exemple, les auteures soulignent que disposer de davantage d'espace ou être dans un environnement silencieux ne garantit pas le confort. Par ailleurs, elles indiquent que la sensation de confort renvoie plutôt à un discours centré sur soi alors que l'état d'inconfort apparaît plutôt dans la relation aux autres.

Ces résultats montrent que l'inconfort ne semble pas être uniquement le reflet négatif du confort. Des liens existent entre ces deux concepts sans pour autant qu'il y ait une relation de

réciprocité entre eux. Les facteurs déclencheurs du confort et de l'inconfort ne semblent pas être les mêmes. Les actions à mener pour diminuer l'inconfort ou augmenter le confort ne sont donc vraisemblablement pas de même nature. Les pratiques de l'*internal branding*, visant à renforcer le lien entre le collaborateur et la marque et donc de faire en sorte qu'ils se sentent confortables pour diffuser la promesse et les valeurs de la marque à l'extérieur de l'entreprise, ne garantissent pas de lever les points potentiellement inconfortables auxquels peut être confronté le collaborateur.

Les résultats des recherches sur le confort et l'inconfort font inmanquablement penser aux travaux de Herzberg *et al.* (1959) concernant la satisfaction et l'insatisfaction des salariés à l'égard de leur travail. Herzberg a démontré que les antécédents de la satisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux agissant sur l'insatisfaction. Il met en évidence que l'insatisfaction relève davantage des questions relatives aux salaires et à la politique générale sur le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, la satisfaction des salariés dépend plus de la capacité de l'entreprise à générer du sens pour les collaborateurs et à satisfaire leur besoin de développement personnel et professionnel.

L'évaluation du confort et de l'inconfort apparaît par ailleurs assez délicate dans la mesure où ces états peuvent référer à des émotions très diverses. La plus connue des échelles de mesure du confort et de l'inconfort est celle développée par Elliot et Devine (1994). Les auteurs ont créé une échelle de mesure auto-rapportée qui permet d'évaluer 24 émotions sur une échelle en sept points allant de « ne convient pas du tout » à « convient parfaitement ». Les émotions résumées en un seul mot sont les suivantes : content, inconfortable, en colère après moi, honteux, mal à l'aise, négatif, amical, dégoûté de moi-même, préoccupé, gêné, ennuyé, optimiste, contrarié, frustré, tendu, déçu par moi-même, heureux, coupable, anxieux, critique envers moi-même, énergique, angoissé, plein de regrets, bien. Néanmoins, comme le mentionne Lecrique (2007) l'utilisation de cette mesure apparaît difficile à mettre en œuvre compte tenu du nombre important d'items et des problèmes de fiabilité qu'elle pose. On relèvera notamment la difficulté à répliquer les résultats trouvés par Elliot et Devine ou le fait que tous les items ne sont pas nécessairement orthogonaux, c'est-à-dire qu'ils mesurent des émotions différentes. D'autres mesures ont été proposées sans pour autant être largement diffusées (Russell et Jones, 1980; Zanna et Cooper, 1974).

Au-delà des mesures auto-rapportées, des travaux ont été réalisés sur les réactions du corps à des situations pouvant générer des états de confort ou d'inconfort. Ces mesures physiologiques

(activité électrodermale, variation du flux sanguin ou du rythme cardiaque) sont plus difficiles à mettre en œuvre dans la mesure où elles nécessitent un appareillage assez important.

### **Conclusion du chapitre 3**

Bien que le confort et l'inconfort soient souvent présentés comme deux états opposés, des recherches mettent en avant le fait que les ressorts du confort et de l'inconfort ne sont pas nécessairement les mêmes. Cela conduit à s'interroger sur les situations ou les facteurs qui conduisent plutôt au confort ou à l'inconfort.

Dans le cadre de notre recherche, cela nous invite à s'intéresser aux différents antécédents d'un état de confort ou d'inconfort ressenti par le collaborateur dans sa relation à la marque. Les facteurs déclencheurs sont-ils les mêmes ou sont-ils spécifiques ?

Par ailleurs, la mobilisation de la théorie de la dissonance cognitive et plus spécifiquement de la dissonance informationnelle nous amène à nous interroger sur (1) les conditions d'éveil de l'inconfort, (2) les situations elles-mêmes (sont-elles génératrice d'un faible ou d'un fort inconfort psychologique) et (3) les stratégies mises en place par le collaborateur pour retrouver un équilibre psychologique.



## Conclusion Partie 1

La revue de la littérature sur le management interne de la marque nous conduit à identifier quelques points sur lesquels les travaux sont encore peu nombreux alors même qu'ils ont été identifiés comme pouvant contribuer de manière substantielle à ce champ de recherche (Piehler *et al.*, 2018; Schmidt, *et al.*, 2021).

Tout d'abord, les travaux sur le management interne de la marque portent essentiellement sur des marques *corporate*. Jusqu'à présent, peu de travaux se sont intéressés aux conditions et aux effets des pratiques d'*internal branding* dans le cadre de la relation collaborateur/marque commerciale ou dans les situations d'entreprise gérant plusieurs marques (Baker *et al.*, 2014; Berger Remy *et al.*, 2020; Hughes, 2013). Or, ces configurations sont dans la pratiques très courantes en particulier dans les grands groupes internationaux (Stellantis et ses 14 marques automobiles, Procter et Gamble et sa trentaine de marques dans des secteurs variés, le groupe Rocher et ses 9 marques). Par ailleurs ces entreprises emploient un nombre important de collaborateurs. Le fait de gérer un portefeuille de marques augmente vraisemblablement la complexité du management interne des marques. Les questions relatives à la communication et à la formation des salariés sur l'identité de marques différentes, potentiellement concurrentes mais appartenant à la même entreprise et contribuant aux résultats consolidés doivent se poser de manière plus aigües. Il est probable qu'il faille s'assurer de la cohérence entre l'identité de la marque *corporate* et celle des marques commerciales afin que les collaborateurs comprennent clairement le sens porté par chacune des marques et la contribution de chacune à l'organisation.

Par ailleurs, les travaux sur le management interne de la marque s'intéressent peu aux ressentis des collaborateurs confrontés à ces pratiques. Les recherches portent essentiellement sur la mise en évidence de relations positives entre les pratiques en termes de communication, de gestion des ressources humaines ou encore de management et des éléments de performance tels que le comportement favorable des salariés à l'égard de la marque ou le capital marque du point de vue de l'entreprise et du consommateur. Quelques travaux récents mettent l'accent sur les effets négatifs que peuvent avoir les pratiques de management interne de la marque (Benraiss-Noailles et Viot, 2021; Berger-Remy *et al.*, 2020; De Villartay, 2021; Müller, 2017). Ces travaux amènent à s'interroger sur l'influence que peut avoir la façon dont les collaborateurs perçoivent et vivent ces pratiques d'acculturation à la marque. Le comportement favorable attendu vis-à-

vis de la marque ne semble pas toujours au rendez-vous, et ce phénomène mérite d'être exploré plus avant.

Cette revue de littérature met également l'accent sur les interactions nombreuses entre les travaux sur la management interne de la marque et ceux sur la marque employeur. Ces deux courants traitent de la relation collaborateur / marque. Nous proposons une réconciliation de ces deux champs autour de la gestion de la marque en interne.

## Questions de recherche

Notre revue de la littérature sur le management interne de la marque, l'identification sociale, l'inconfort et la théorie de la dissonance cognitive nous conduit à formuler la question de recherche générale suivante :

**Quels mécanismes se mettent en place lorsque le collaborateur éprouve du confort ou de l'inconfort par rapport à une/des situation(s) impliquant la marque ?**

Cette question donne lieu à trois sous-questions de recherche :

**Q1 : Quelles sont les situations perçues comme incohérentes par les collaborateurs et qui peuvent les conduire à ressentir un inconfort psychologique à l'égard de la marque ?**

**Q2 : Quels sont les mécanismes d'éveil et les manifestations de l'inconfort et du confort dans la relation à la marque ?**

**Q3 : Comment certaines situations influencent-elles les réactions des collaborateurs à l'égard de la marque ?**

## **PARTIE 2. COMPRENDRE LES RESSORTS DU CONFORT ET DE L'INCONFORT DES COLLABORATEURS A L'EGARD DE LA MARQUE**

Dans cette partie, comportant deux chapitres, nous allons répondre à nos deux premières sous-questions de recherche à partir de deux études qualitatives.

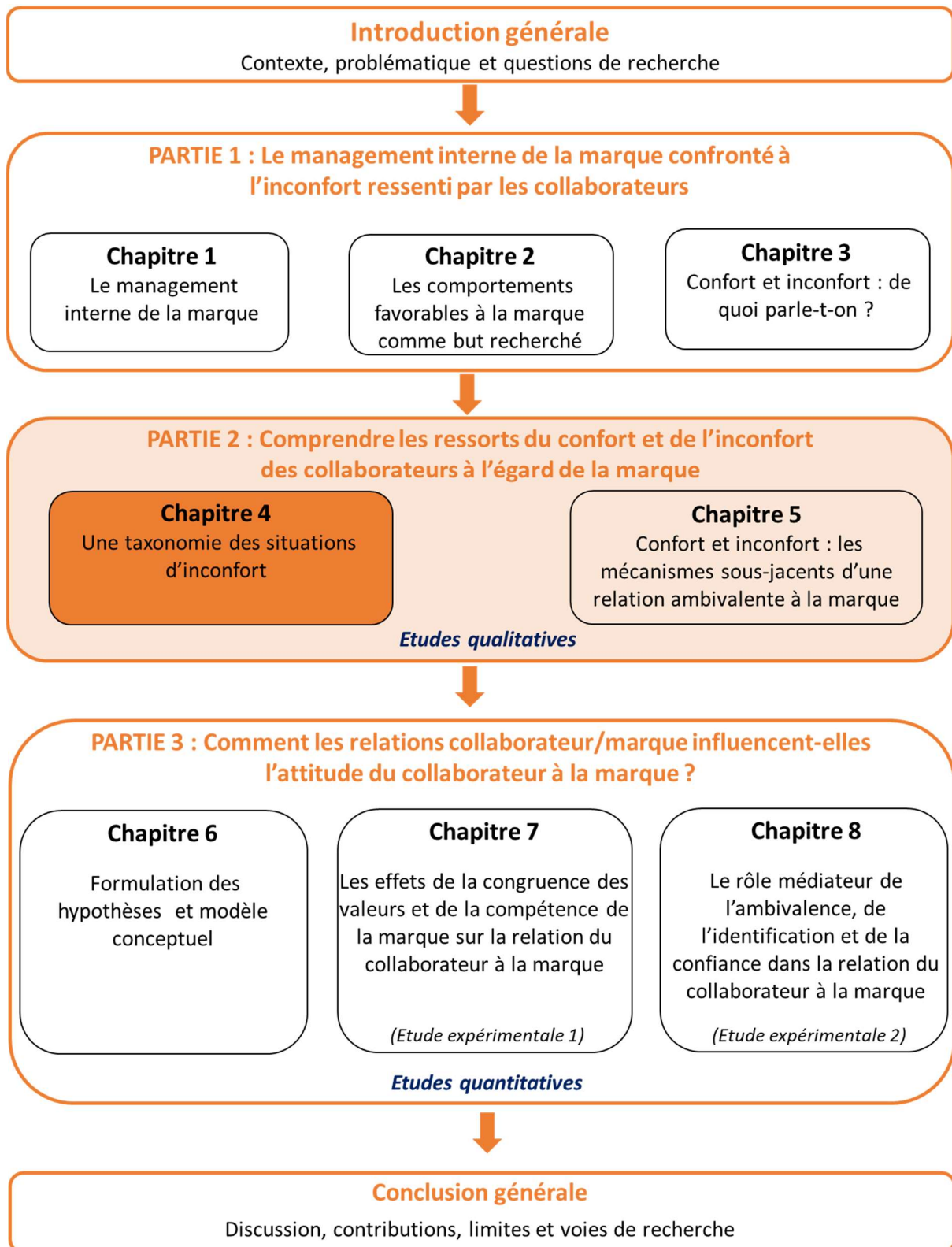
***Q1 : Quelles sont les situations perçues comme incohérentes par les collaborateurs et qui peuvent les conduire à ressentir un inconfort psychologique à l'égard de la marque ?***

***Q2 : Quels sont les mécanismes d'éveil et les manifestations de l'inconfort et du confort dans la relation à la marque ?***

Dans le chapitre 4, nous répondons à la première question au moyen d'une taxonomie des situations d'inconfort ressenti par les collaborateurs dans leur relation à la marque à partir de courts récits obtenus auprès de collaborateurs. Nous complétons cette étude par une analyse fsQCA visant à identifier les combinaisons de variables expliquant l'émergence de ces situations d'inconfort.

Dans le chapitre 5, nous répondons à la deuxième question en réalisant une étude qualitative sous la forme d'entretiens auprès de dix-neuf collaborateurs.

# Chapitre 4. Une taxonomie des situations d'inconfort



## Introduction au chapitre 4

Dans ce chapitre, nous allons nous attacher à répondre à la première sous question de recherche :

***Q1 : Quelles sont les situations perçues comme incohérentes par les collaborateurs et qui peuvent les conduire à ressentir un inconfort psychologique à l'égard de la marque ?***

Dans un premier temps, nous avons réalisé une taxonomie des situations d'inconfort psychologique qui peuvent être vécues par les salariés dans leur relation à la marque. Grâce au recueil de 63 courts récits rédigés par des collaborateurs travaillant dans des entreprises aux caractéristiques variées tant en termes de taille, de secteur d'activité, d'origine géographique, d'ancienneté ou de gestion d'un portefeuille de marques commerciales, nous identifions, au travers d'une analyse thématique, sept situations d'inconfort que l'on peut regrouper en trois catégories.

Dans un second temps, nous avons conduit une analyse fsQCA sur le même corpus de données. Cela nous permet de mettre en évidence cinq combinaisons de caractéristiques d'entreprises expliquant l'apparition de ces situations<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Les résultats de l'étude présentée dans ce chapitre ont donné lieu à la rédaction d'un article qui a été accepté pour publication par la Revue Management & Avenir. Il paraîtra à l'automne dans le cahier spécial 2022 « Marque employeur et management responsable des ressources humaines ».

# 1. Méthodologie

## 1.1. RECUEIL DES DONNEES

Dans une visée exploratoire, nous avons cherché à couvrir des cas d'entreprises et de marques les plus variés possibles, en termes de secteur d'activité, de taille, de chiffre d'affaires, d'origine géographique, d'ancienneté et de notoriété. L'objectif était de recenser de manière très ouverte des situations d'inconfort ressenties par les collaborateurs en lien avec la ou les marque(s) quel que soit le contexte de travail. Dans ce cadre, nous avons mobilisé la méthode de l'histoire de vie limitée, *limited life history method* (Barnhurst *et al.*, 2011; Denzin et Lincoln, 2008) qui consiste à demander aux informants de rédiger de manière libre des expériences personnelles à partir d'une consigne portant sur un sujet précis, ici des incohérences conduisant à une situation d'inconfort. Comme dans toute étude qualitative, l'information recueillie est subjective dans la mesure où l'informant décide de ce qu'il souhaite partager, de la façon dont il va décrire la situation, et de l'organisation de son récit. En revanche, la non-intervention du chercheur au cours de la rédaction du document permet d'éviter un biais potentiel lié à l'acquiescement de l'informant face aux demandes de précision émises par le chercheur en cours d'entretien. « La force de cette méthode réside dans le fait qu'elle permet aux informants de décider de manière subjective ce qui vaut la peine d'être partagé et ce qui ne l'est pas »<sup>14</sup> (Besel *et al.*, 2017, p. 64). Enfin, cette méthode permet de recueillir plus facilement de l'information sur des situations potentiellement conflictuelles dans le cadre de la relation de travail, que par le biais d'autres méthodes, l'informant n'étant pas directement confronté au regard de l'intervieweur.

Nous avons défini un échantillon de convenance en demandant à des étudiants-apprentis en deuxième année de master de raconter par écrit une situation d'incohérence perçue dans le cadre de leur rapport d'étonnement, au bout de 18 mois dans la même entreprise. La position d'apprenti est intéressante car ils sont à la fois bien intégrés dans leurs entreprises respectives, et en même temps en capacité d'observer et de s'étonner des situations vécues. En outre, la relative homogénéité du profil des répondants permet également de minimiser, sans les éliminer tout à fait, les écarts imputables à des différences de parcours. Enfin, les informants s'incluent dans les récits la plupart du temps, ils en sont partie prenante. Ils ont donc à la fois observé ce qui se passait chez leurs collègues et ressenti personnellement. Nous avons donc recueilli des

---

<sup>14</sup> Traduction des auteurs

récits illustrant des situations perçues comme incohérentes par les salariés, qu'elles aient été vécues par les apprentis ou qu'elles leur aient été rapportées.

La consigne de rédaction était la suivante :

*« En vous appuyant sur votre expérience dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, racontez un cas que vous avez pu observer ou bien qui vous a été rapporté à propos d'incohérences perçues par un ou des collaborateurs entre ce que la marque raconte et le vécu des collaborateurs. Exposez cette situation en décrivant le plus précisément possible le contexte dans lequel cette situation est apparue. »*

Volontairement, la nature de la marque (employeur, *corporate* ou produit) n'était pas précisée dans la consigne pour voir ce qui allait émerger. Nous avons obtenu 83 courts récits. Nous en avons retenu 63, auprès de 55 entreprises différentes (annexe 1), qui mettaient en scène de manière explicite des situations d'incohérence entre la marque et le vécu de travail engendrant de l'inconfort pour un ou plusieurs collaborateurs. Ces 63 récits font en moyenne 350 mots.

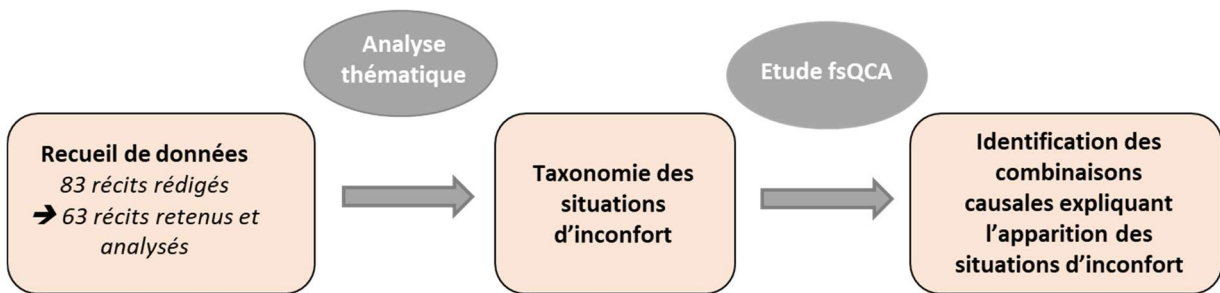
Les autres récits n'ont pas été retenus pour deux raisons principales : ils ne décrivaient pas de situations d'incohérence en relation avec la ou les marque(s) ou la situation décrite n'était pas suffisamment explicite et détaillée, le nom de la marque n'étant parfois pas mentionné (annexe 2). Pour préserver la confidentialité, les données ont été anonymisées en renommant les marques de la façon suivante : Marque1, Marque2... et les entreprises comme suit : Ent1, Ent2...

## **1.2. ANALYSE DES DONNEES**

Les 63 récits ont fait l'objet de deux analyses séquentielles (figure 15) : (1) une analyse thématique visant à identifier différentes situations d'inconfort permettant de poser les bases d'une taxonomie, (2) une étude fsQCA (*fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*) permettant d'identifier les caractéristiques des entreprises et des marques pouvant expliquer la présence de ces situations d'inconfort.



Figure 15 : Deux analyses séquentielles des données



La première analyse thématique permet d'élaborer une taxonomie des situations d'inconfort. Dans un premier temps, au moyen d'un codage ouvert et descriptif appliqué aux 63 récits (Strauss et Corbin, 1998), nous avons identifié une vingtaine de facteurs pouvant générer de l'inconfort. Nous avons ensuite procédé à un codage axial conduisant au regroupement de certains de ces facteurs au sein de catégories mettant en jeu des éléments proches concernant l'origine de l'inconfort<sup>15</sup>. L'agrégation de ces différents thèmes nous a conduit à définir plus précisément des situations d'inconfort.

Une deuxième analyse réalisée sur le même corpus permet d'identifier les caractéristiques des entreprises et des marques à l'origine des situations d'inconfort identifiées. Des attributs, permettant de mieux caractériser les entreprises et les marques ont été affectés à chaque cas. Les données ont été analysées par la méthode fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis avec l'aide du logiciel fsQCA (Ragin and Davey, 2017). L'objectif de cette méthode développée par Ragin (1987) est de mettre en évidence « des combinaisons possibles de causes qui produisent un même résultat » (Lehiany et Chiambaretto, 2019, p. 4). Appliqué à notre recherche, il s'agit d'identifier des combinaisons de caractéristiques d'entreprises et de marques, appelées conditions causales, qui produisent des situations d'inconfort. L'identification des conditions causales pertinentes est réalisée dans le cadre d'une approche abductive (Depeyre et Vergne, 2019). Le nombre de conditions causales dépend du nombre de cas ( $n \geq \frac{1}{2} * 2^c$ , où n correspond au nombre de cas et c au nombre de conditions causales). Dans notre étude le nombre de cas (n) correspond aux 63 récits collectés. En appliquant la formule ci-dessus, nous sommes conduits à retenir 6 conditions causales<sup>16</sup>. La tableau 7 présente le phénomène observé, les 6 conditions causales ainsi que les règles de calibration retenues.

<sup>15</sup> Les codages ont été réalisés uniquement par l'auteur. Il n'y a pas eu de double codage.

<sup>16</sup>  $63 \geq \frac{1}{2} * 2^c \rightarrow c \leq \log(126)/\log(2) \rightarrow c = 6$

Tableau 7 : Calibration du phénomène observé et des conditions causales

Phénomène observé	Situation d'inconfort	Règles de calibration ( <i>nombre de cas</i> )
Conditions causales	(A) Présence d'un portefeuille de marques dans l'entreprise	1 si présence d'un portefeuille de marques (47) 0 sinon (16)
	(B) Nom de marque corporate et commerciale confondu ou séparé	1 si nom d'entreprise et de marque confondu (47) 0 sinon (16)
	(C) Taille des organisations	1 si Grande Entreprise au sens de l'INSEE (36) 0,66 si Etablissement de Taille Intermédiaire au sens de l'INSEE (18) 0,33 si Petite ou Moyenne Entreprise au sens de l'INSEE (7) 0 si Microentreprise au sens de l'INSEE (2)
	(D) Patrimoine de marque	1 si l'entreprise ou la marque est plus que centenaire (23) 0,66 si l'entreprise ou la marque a entre 50 et 100 ans (27) 0,33 si l'entreprise ou la marque a entre 20 et 50 ans (5) 0 si la marque a moins de 20 ans (8)
	(E) Origine de la marque	1 si marque française (47) 0 sinon (16)
	(F) Statut de la marque	1 si marque privée (50) 0 si marque publique (13)

La gestion d'un portefeuille de marque (A) et le fait que le nom de la marque *corporate* soit distinct ou pas de celui d'une des marques produit (B) ont été retenus en réponse à un appel à recherches (Piehler *et al.*, 2018). En effet, la plupart des recherches sur la relation marque - collaborateur porte sur des marques dites *corporate*.

La taille de l'entreprise (C) pourrait avoir un effet : plus l'organisation est grande plus on peut supposer l'existence d'informations nombreuses et potentiellement incohérentes. Nous avons retenu la classification de l'INSEE qui découpe les entreprises en quatre catégories selon la taille. Dans la même veine, le patrimoine de marque (D) pourrait jouer un rôle dans la mesure où il engendre un capital confiance pour l'ensemble des parties prenantes (Pecot et De Barnier, 2017). Il assure aussi un sentiment de sécurité au travers de la pérennité de l'entreprise en particulier pour les collaborateurs (Berger-Remy et Michel, 2015). Nous avons distingué quatre ères dans l'ancienneté des marques en nous appuyant sur des travaux en histoire du marketing (Aime *et al.*, 2018).

Nous avons retenu également l'origine de la marque (E), française ou étrangère, en lien avec les recherches concernant les effets du pays d'origine de la marque (Usunier, 2006).

Enfin, le statut de la marque (F), publique ou privée, apparaît particulièrement intéressant dans le cadre de notre recherche. Nous nous sommes appuyés notamment sur les travaux en

sociologie soulignant que le sens de la mission perçu par les salariés du secteur public est fortement lié aux valeurs défendues par ces établissements (Hugrée *et al.*, 2015).

## 2. Résultats

### 2.1. UNE TAXONOMIE DES SITUATIONS D'INCONFORT

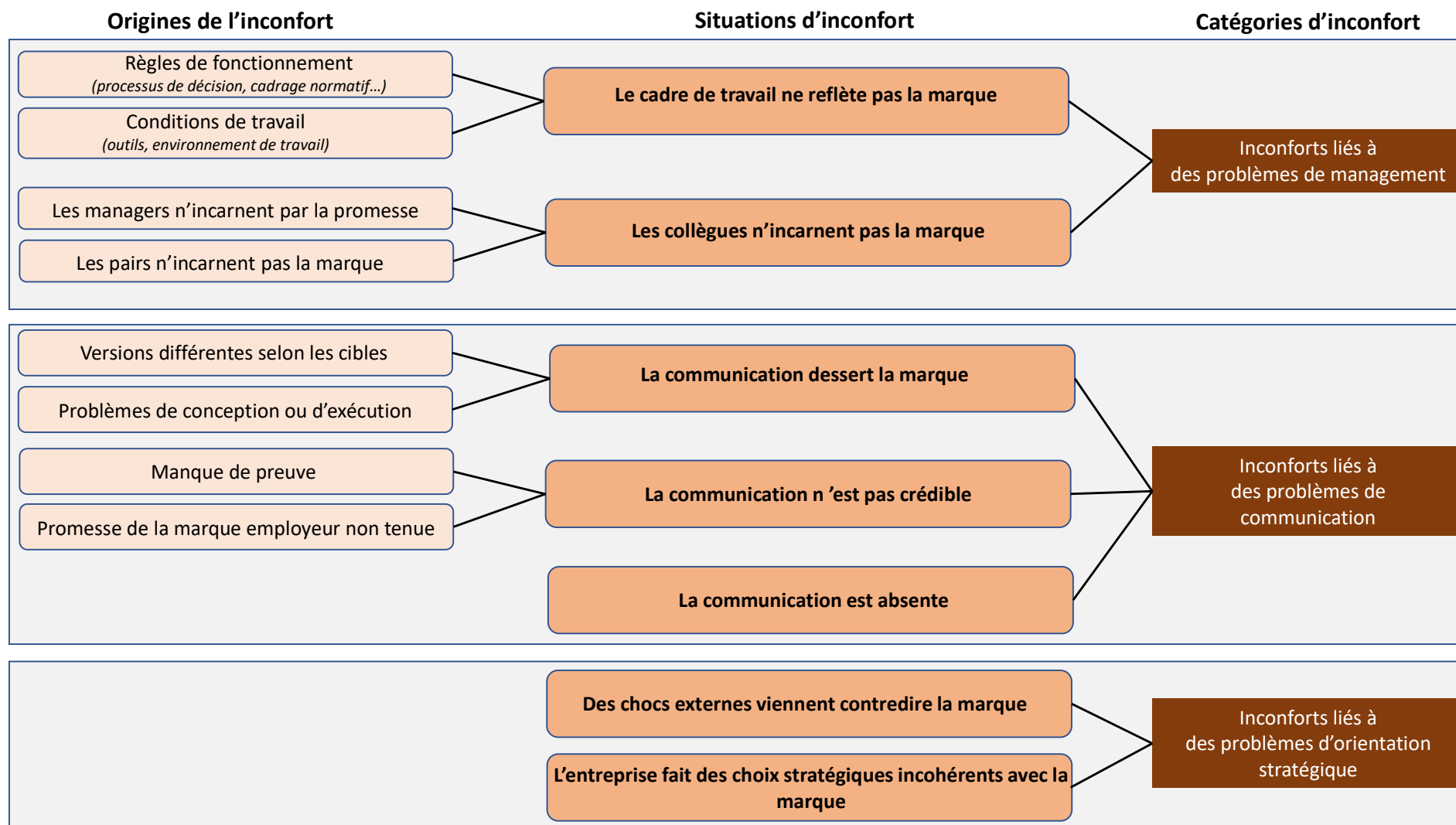
L'analyse thématique des récits conduit à envisager sept situations d'inconfort que l'on peut regrouper en trois catégories décrites dans la figure 16

#### 2.1.1. L'inconfort lié à des problèmes de management

Ce premier inconfort provient des dissonances entre les modes d'organisation de l'entreprise et la promesse véhiculée par la marque. Ces incohérences proviennent de la confrontation entre l'imaginaire de la marque et les règles de fonctionnement tacites ou explicites ainsi que des conditions de travail. Des collaborateurs semblent gênés par l'écart qu'ils perçoivent entre, par exemple, un discours de marque qui prône la liberté d'action des individus, la spontanéité, la co-création et la lourdeur des processus organisationnels ou la centralisation des décisions. L'inconfort ressenti par les collaborateurs provient également de l'écart perçu entre l'expérience de travail imaginée à partir de la promesse de la marque et la réalité des conditions de travail. Cette incongruence peut provenir des outils de travail mis à disposition des salariés, de l'ambiance au travail ou encore des locaux qui ne traduisent pas les valeurs de la marque. Ces situations inconfortables se traduisent par de la déception, de l'incompréhension, voire une remise en cause de la croyance dans la promesse de la marque.

*« Marque16 revendique dans ses valeurs profondes l'entrepreneuriat et la prise d'initiative. Or, ma manager essaie depuis 2 ans de lancer un projet et elle se heurte à de nombreuses difficultés : des processus de validation extrêmement longs et fastidieux. L'ensemble des décisions doivent être validées par une dizaine de personnes, ce qui conduit inévitablement à l'inertie du projet. Comment peut-on mettre en avant que nous sommes une entreprise innovante qui valorise l'entrepreneuriat en interne quand c'est presque mission impossible de faire aboutir un nouveau projet ? [...] Un des effets*

Figure 16 : Une synthèse des situations d'inconfort



*concrets est l'incompréhension, et une perte d'envie et de motivation à entreprendre et une dévalorisation de la marque car non crédible sur cet aspect-là. » (Marque16)*

Ces situations d'inconfort posent la question de la porosité des frontières, du point de vue des collaborateurs, entre l'identité de l'organisation, étudiée en théorie des organisations (Gioia *et al.*, 2000; Whetten, 2006), et l'identité de la marque, étudiée en marketing (J. M. T. Balmer et Gray, 2003; J. M. T. Balmer et Greyser, 2006). Le manque de cohérence entre ces deux identités conduit à un état de tension psychologique.

L'inconfort peut aussi venir de l'absence d'incarnation des promesses de la marque par les managers ou par les pairs. Les écarts perçus entre le comportement des managers et l'imaginaire de la marque peut conduire à remettre en cause l'attachement à la marque et à l'entreprise, voire à ne plus trouver de sens à ce que les salariés font dans leur travail.

*« L'entreprise développe l'image d'une marque favorisant l'expression de chacun et l'épanouissement personnel. [...] Pourtant, certains collaborateurs ne parviennent pas à exprimer toute leur inventivité ou à se consacrer à leurs propres loisirs en parallèle du travail. Plusieurs personnes pointent notamment le rôle de la hiérarchie qui ne prend pas en compte leurs propositions ou leurs idées. Ils doivent se contenter d'appliquer les directives sans pouvoir proposer des axes d'amélioration ou de nouveaux projets. [...] Nous avons pu observer que cette situation générait de la frustration voir même de la colère chez certains collaborateurs. » (Marque7)*

Par ailleurs, le fait que des collègues adoptent des attitudes et des comportements qui ne reflètent pas les valeurs de la marque est également de nature à générer un sentiment de déception à l'égard du collectif.

*« Les valeurs premières de la marque sont "client-first" et "le bien-être des salariés". Durant la crise sanitaire, la communication officielle était : la santé et la famille d'abord, vous ne travaillez QUE si vous en avez la possibilité. Les valeurs de la marque étaient ainsi respectées. Mais plus les jours passaient plus des communications différentes entre équipes étaient affichées "Tu n'es jamais connecté j'ai l'impression". Ces propos incohérents au discours sont des propos entre les équipes locales, mais sont selon moi totalement disproportionnés face à la situation actuelle. [...] Le discours officiel,*

*cohérent avec ses valeurs, me rassurait énormément. Mais, à la suite des différents propos incohérents, j'ai réalisé un certain inconfort à travailler, voir un certain malaise. » (Marque17)*

Le rôle positif de l'incarnation par les dirigeants et les managers intermédiaires de la promesse de la marque sur l'identification et l'engagement des collaborateurs à la marque ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Morhart *et al.*, 2009; Vallaster et de Chernatony, 2006). Nos résultats suggèrent que la non-incarnation par les managers provoque *a contrario* de l'inconfort. C'est vrai aussi lorsque les collègues n'incarnent pas la marque. Ce phénomène semble relativement peu étudié dans la littérature.

### **2.1.2. L'inconfort lié à des incohérences perçues dans la communication de marque**

L'incohérence dans les communications de marque peut être à l'origine d'un inconfort pour deux raisons. La première est liée à des communications qui offrent des versions différentes selon les cibles, en particulier entre l'interne et l'externe, mais également au sein même de l'entreprise entre différentes entités.

*« En ce qui concerne la promesse de marque de Marque4 'Notre engagement : faciliter l'accès aux soins pour tous', X a cessé d'y croire. Il avait l'impression que les communications et la motivation en interne étaient plus tournées vers le côté business qu'orientées patient. Il ne retrouvait pas les raisons pour lesquelles il était devenu pharmacien. [...] Il perd le sens de ce pourquoi il a voulu faire ce métier. Il n'arrive plus à s'attacher à la marque. » (Marque4)*

L'inconfort peut naître aussi de la perception d'une mauvaise conception de la communication. Deux cas de figures sont identifiés : (1) l'idée créative traduit mal la marque selon les collaborateurs, (2) l'exécution de la communication est jugée défailante. Un collaborateur Marque37 juge ainsi sévèrement une campagne publicitaire de la marque :

*« Début octobre 2020, la nouvelle agence de communication a dévoilé la nouvelle image de marque. Malheureusement cette nouvelle campagne est un désastre en interne :*

*Horrible, effrayante, glaciale, elle me donne froid dans le dos, je ne reconnais pas la compagnie là-dedans... » (Marque37)*

Si, comme Piehler *et al.* (2019), nous considérons les collaborateurs comme une seconde audience des communications de marque, alors les incohérences entre les discours publicitaires et la façon dont la marque est connue et vécue au sein de l'organisation est de nature à générer de l'inconfort. Celui-ci peut notamment s'exprimer lorsque des promesses perçues ne s'incarnent pas dans des actions concrètes. Le discours de la marque n'est plus crédible, il est perçu comme opportuniste, voire non éthique, comme le souligne une collaboratrice de la Marque50.

*« Je pense à une collaboratrice engagée depuis toujours dans la cause écologique qui a adhéré il y a un an avec enthousiasme au programme #Marque50 qui vise à développer la politique de développement durable de la marque. Cette politique ne s'est traduite, un an après, dans aucune action concrète. Elle s'est sentie dans un état de frustration important. » (Marque50)*

L'imaginaire de la marque produit peut également avoir été décodé en termes de promesses par rapport à une expérience de travail, en particulier préalablement à l'embauche. Or, les nouveaux entrants confrontés à une réalité qui peut être en décalage par rapport à ces promesses perçues peuvent exprimer le sentiment d'avoir été trompés.

*« Marque28 renvoie l'image d'une marque chic, fun et décalée, une marque pour laquelle on a envie de travailler. C'est d'ailleurs pour toutes ces raisons que j'ai postulé à une offre qui prônait que travailler chez Ent28 assurait une autonomie de travail, une participation dans l'alimentation de l'identité de marque ainsi qu'une ambiance de travail agréable. Or, l'image fraîche et décontractée de la marque que j'avais s'est transformée en un climat de travail tendu, un stress permanent des collaborateurs et un management loin d'être marrant. » (Marque28)*

Le décalage entre l'image de la marque produit, perçue comme "chic, fun et décalée", et le vécu de travail, plutôt dur et austère, est renforcé par le message de la marque employeur qui évoque la bonne ambiance de travail. C'est bien cet "assemblage" des signaux et des discours des marques commerciales et employeur qui renforce, dans ce cas, le sentiment d'inconfort ressenti

par le collaborateur. La différence entre la perception de l'expérience au travail avant et après l'embauche liée au discours de la marque employeur est déjà bien étudiée (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2014; Leconte, 2017). Il s'agit cependant ici de souligner le rôle important joué par la promesse initiée par la marque produit dans l'émergence d'un état d'inconfort.

Enfin, l'absence de communication de la marque est vécue par certains comme un manque de valorisation. Elle peut être perçue comme une entrave à la bonne réalisation de son travail, comme témoigne ce collaborateur de Marque24 :

*“Marque24, une des premières Maison de champagne implique un patrimoine historique considérable, qui est d'ailleurs l'un des piliers du positionnement de la marque. Ce patrimoine de la marque crée du sens et de la légitimité à son existence. [...] J'ai pu constater que la plupart des jeunes salariés, en termes de durée au sein de l'entreprise, manquent considérablement de connaissance à propos de comment Marque24 s'est développée en traversant les siècles, ce qui semble gêner certains, en particulier dans les équipes en front office telles que commerciales, marketing ou communication.”*  
(Marque24)

Cela conforte les travaux sur le management interne de la marque qui invitent à partager largement le contenu et l'histoire de la marque auprès de tous les salariés (Burmahnn et König, 2011; Piehler, 2018).

### **2.1.3. Des orientations stratégiques perçues comme incohérentes avec la marque**

L'inconfort des collaborateurs peut naître de décisions stratégiques qui apparaissent incohérentes avec ce que la marque véhicule. Même si les objectifs de ces stratégies peuvent être bien compris, leur bien-fondé peut être questionné au regard des valeurs et de la promesse véhiculées par la marque.

*“En 2019, Ent9 a remporté un contrat qui servira au très controversé projet X en Australie. X possède une des plus grandes réserves inexploitées de charbon. Le projet est très controversé en Australie et fait l'objet d'activisme d'organisations environnementales dénonçant la catastrophe écologique qu'impliquera l'exploitation de*



*cette mine. J'ai pu constater sur le réseau social interne, Yammer, que l'indignation se faisait aussi ressentir en interne. De nombreux salariés ont publié leur ressenti par rapport à cette décision, d'autant plus que, comme le précise le Pdg 'Ent9, as one of the first companies to have pledged carbon neutrality by 2030'. Soutenir ces propos et continuer le projet X ne serait-il pas contradictoire ?" (Marque9)*

Une décision stratégique perçue comme contraire aux valeurs de la marque vient questionner l'engagement initial à l'égard de la marque et génère un état d'inconfort psychologique. Cela rejoint les travaux de Brehm et Cohen (1962) qui considèrent que l'engagement serait indispensable à l'apparition de la dissonance.

L'inconfort des collaborateurs apparaît enfin lorsque la promesse de la marque n'est plus tenable en raison notamment de chocs externes liés à des modifications de l'environnement (fusion d'entreprises, évolution de l'environnement économique...).

*"Les valeurs de Marque14 sont la convivialité, le partage, l'art de bien manger... Avec le rachat par Ent14 en 2018, les salariés les plus anciens qui ont vécu ces temps de partage ne se retrouvent plus dans l'image qui est véhiculée par Marque14 car elle devient fautive pour eux. Cela crée une grande frustration chez les collaborateurs les plus anciens. Il est devenu très mal vu de descendre plus de 2 minutes prendre un bout de gâteau pour un anniversaire". (Marque14)*

Lors de fusions-acquisitions, les effets d'un choc de culture sur le comportement des collaborateurs est largement documenté (Bancel et Duval-Hamel, 2011; Ouerdian *et al.*, 2018; Seo et Hill, 2005; Steiler et Rüling, 2010). Ce choc de culture peut passer en partie par la marque, au travers des valeurs qui lui sont associées (Kapferer, 2007). La confrontation de deux cultures de marque portant des valeurs différentes est de nature à faire naître de l'inconfort.

Ces premiers résultats permettent de dresser une taxonomie des situations d'inconfort générées par des incohérences entre le discours des marques et le vécu de travail. La deuxième analyse, réalisée au moyen d'une fsQCA, permet d'aller plus loin en mettant en évidence les combinaisons de caractéristiques pouvant expliquer l'apparition de ces situations d'inconfort.

## 2.2. LES CONDITIONS EXPLICATIVES DE L'APPARITION DE SITUATIONS D'INCONFORT

L'analyse fsQCA met en évidence l'existence de trois conditions nécessaires à l'apparition de situations d'inconfort : (1) le fait que l'entreprise soit privée (degré de cohérence de 0,86), (2) qu'il s'agisse plutôt d'une grande entreprise (degré de cohérence de 0,78), et (3) d'origine française (degré de cohérence de 0,77). Selon Ragin (2009), le seuil standard de cohérence concernant les conditions nécessaires est établi à 0,9. Toutefois, comme le souligne George et Bennett (2005), les conditions nécessaires pures sont rares et un taux de 0,9 apparaît particulièrement sévère. Bol et Luppi (2013) fixent un seuil de cohérence pour les conditions nécessaires à 0,75 qui est utilisé dans les travaux mobilisant la méthode fsQCA (Schmitt *et al.*, 2017; Skaaning, 2011).

L'analyse des conditions suffisantes conduit à retenir cinq combinaisons causales (tableau 8) qui permettent d'expliquer l'apparition des situations d'inconfort recherchées.

Tableau 8 : Combinaisons causales expliquant l'apparition de situations d'inconfort

		Conditions causales					
		Nom de la marque corporate et commerciale confondu	Gestion d'un portefeuille de marques	Grande entreprise	Statut de l'organisation	Origine géographique de l'entreprise	Fort patrimoine de marque
Combinaisons causales	C1	Indifférent	Indifférent	Oui	Privé	Française	Oui
	C2	Non	Oui	Oui	Indifférent	Française	Oui
	C3	Oui	Non	Indifférent	Privé	Française	Non
	C4	Oui	Non	Oui	Privé	Indifférent	Indifférent
	C5	Non	Oui	Oui	Privé	Etrangère	Indifférent

Tableau 9 : Cohérence et couverture des combinaisons causales

		Cohérence	Couverture	Couverture unique
Combinaisons causales	C1	0,88	0,37	0,21
	C2	0,89	0,18	0,05
	C3	0,87	0,15	0,10
	C4	0,93	0,10	0,04
	C5	1,00	0,05	0,05

Cohérence de la solution : 0,89

Couverture de la solution : 0,63

Seules les combinaisons affichant une cohérence<sup>17</sup> supérieure au seuil standard de 0,80 ont été retenues (tableau 9) (Ragin, 2017). La cohérence de la solution, incluant les 5 combinaisons causales sélectionnées, s'établit à 0,89. Un niveau assez proche de 1 qui confirme que cet ensemble de combinaisons causales est suffisant pour expliquer les situations d'inconfort. La couverture indique la proportion de cas pour lesquels les situations d'inconfort sont expliquées par cette combinaison.

La première combinaison causale, de loin la plus fréquente (couverture à 0,37) peut s'exprimer de la façon suivante : les situations d'inconfort se rencontrent plutôt dans des grandes entreprises privées françaises existant depuis plus de cinquante ans et bénéficiant d'un patrimoine de marque fort. La seconde met en exergue des entreprises assez proches. Il s'agit également de grandes entreprises françaises, publiques ou privées, existant depuis plus d'un demi-siècle et gérant un portefeuille de marques. La troisième combinaison met en évidence des marques françaises récentes, moins de 20 ans d'existence, dont le nom de la marque entreprise est confondu avec la marque produit. Ce groupe comporte principalement des startups, souvent *digital native*, ou des marques de conseil indépendantes. La quatrième combinaison regroupe des grandes entreprises du secteur privé, quelles que soient leur origine géographique et leur ancienneté, ne gérant pas de portefeuille de marques et dont le nom de marque entreprise est identique à celui de la marque produit. Enfin, la cinquième combinaison comprend des grandes entreprises privées étrangères qui gèrent un portefeuille de marques et dont le nom de marque entreprise est différent des marques produit.

## Conclusion du chapitre 4

Ces premiers résultats soulignent que les collaborateurs éprouvent un sentiment d'inconfort lorsqu'ils ressentent un décalage entre ce qu'affiche la marque en termes de promesse et de valeurs et ce qu'ils vivent avec la marque.

Cela concerne aussi bien des problèmes liés au fonctionnement de l'organisation (des conditions de travail ou des processus de décision perçus comme incohérents avec ce que prône

---

<sup>17</sup> La cohérence indique dans quelle mesure la combinaison causale est suffisante pour permettre d'observer les situations d'inconfort recherchées.

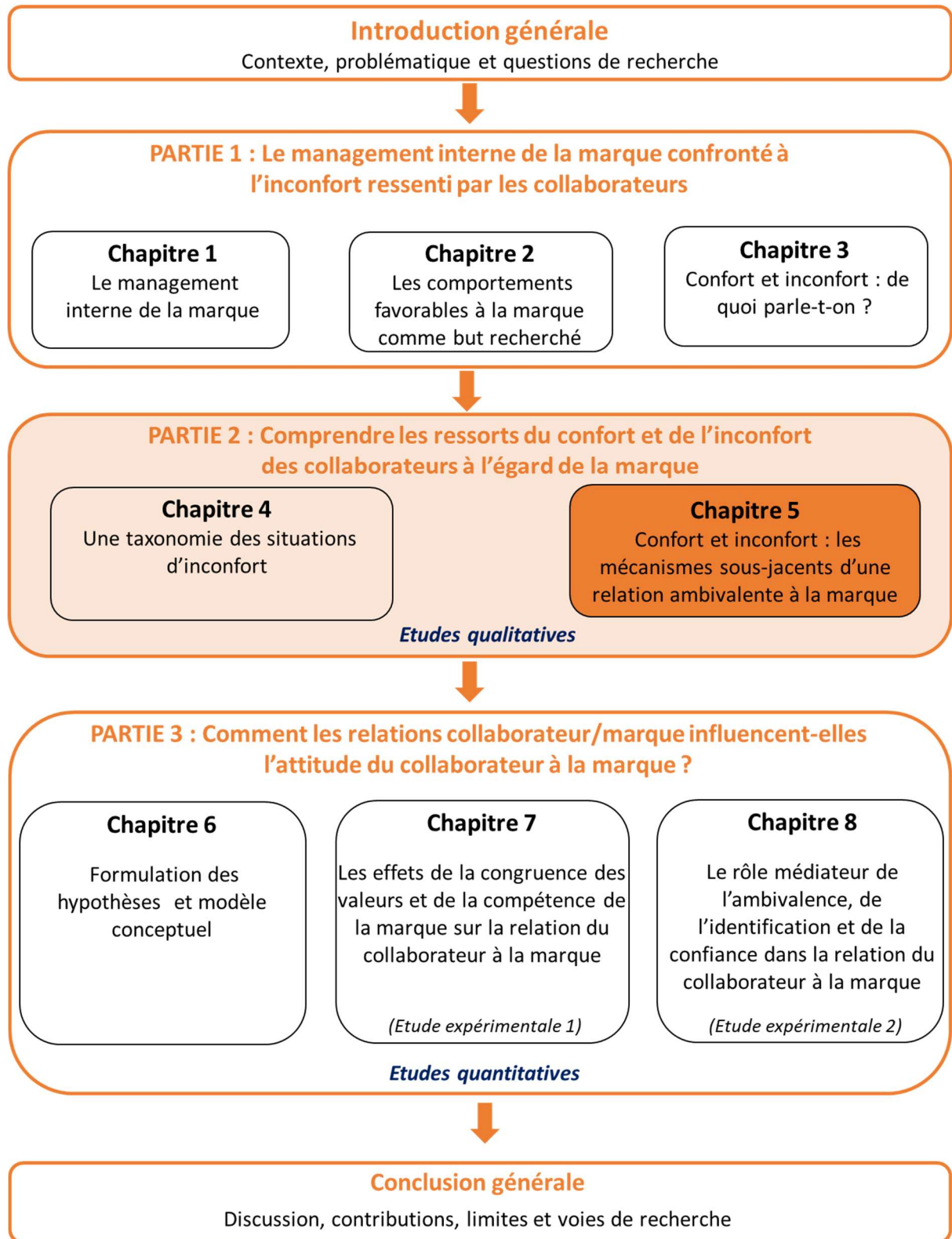
la marque), à la gestion des ressources humaines (des managers ou des salariés qui ne respectent pas les valeurs de la marque), à la communication (mauvaise traduction de l'identité de la marque) ou encore à des éléments d'ordre stratégique.

Nos résultats indiquent que l'inconfort ressenti par les collaborateurs porte sur des dimensions constitutives du management interne de la marque (communication, management, ressources humaines). Ils soulignent donc l'importance d'étudier les réactions des collaborateurs confrontés aux pratiques du management interne de la marque tant ceux-ci sont sensibles à toute incohérence entre l'imaginaire de la marque et le vécu de travail.

Par ailleurs, cette première étude a permis de mettre en évidence que les situations d'inconfort identifiées ont plus de chance de se produire dans des grandes entreprises privées existant depuis plus de 50 ans et gérant un portefeuille de marques. Nous pourrions nous appuyer sur ces résultats pour construire notre seconde étude qualitative.

Il convient donc dans un deuxième temps de mieux comprendre les réactions des collaborateurs à l'égard de la marque lorsqu'ils sont confrontés à des situations d'inconfort. Nous allons également chercher à mieux cerner comment s'articulent l'inconfort et le confort que les salariés éprouvent à l'égard de la marque.

# Chapitre 5. Confort et inconfort : les mécanismes sous-jacents d'une relation ambivalente à la marque



## Introduction au chapitre 5

L'objectif de cette deuxième étude qualitative est d'explorer les mécanismes qui conduisent les collaborateurs à ressentir un état de confort ou d'inconfort à l'égard de la marque<sup>18</sup>. Elle répond à la deuxième sous-question de recherche :

***Q3 : Quels sont les mécanismes d'éveil et les manifestations de l'inconfort et du confort dans la relation à la marque ?***

Nous avons mené dix-neuf entretiens approfondis de salariés travaillant pour de grandes marques. Au moyen d'une approche biographique nous leur avons demandé d'exposer les moments, au cours de leur vie professionnelle, où ils ont pu ressentir des états de confort ou d'inconfort à l'égard de la marque commerciale pour laquelle ils travaillent.

Nos résultats révèlent d'une part, que les facteurs déclencheurs d'un état de confort ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux générant un état d'inconfort. D'autre part, nous mettons en évidence le fait que les collaborateurs sont généralement confrontés à la coexistence de situations de confort et d'inconfort vis-à-vis de la marque. Cela nous amène à proposer la notion de relation ambivalente à la marque pour qualifier ce phénomène.

---

<sup>18</sup> Les résultats de cette étude ont donné lieu à une présentation au 38<sup>ème</sup> congrès de l'AFM qui s'est déroulé du 18 au 22 mai 2002 à Tunis

# 1. Méthodologie

## 1.1. DES ENTRETIENS INDIVIDUELS DE COLLABORATEURS

Comme le rappellent Piehler *et al.* dans un appel à recherche récent (2018), la plupart des études empiriques concernant le management interne de la marque ont été réalisées dans le cadre de marque entreprise. Or, dans la réalité, de nombreuses organisations gèrent un portefeuille de marques, ce qui accroît la complexité pour le management interne de la marque. Par ailleurs, les travaux ont été le plus souvent effectués dans des entreprises de services (services financiers, tourisme, secteur hôtelier). Les auteurs soulignent la nécessité d'élargir les études à d'autres secteurs pour favoriser la généralisation des résultats des recherches. Nous avons donc sélectionné des salariés travaillant dans des entreprises gérant pour la plupart d'entre elles plusieurs marques. Nous avons également souhaité intégrer dans l'échantillon, des collaborateurs d'entreprises commercialisant des produits. Par ailleurs, les résultats de l'étude fsQCA menée dans la phase préliminaire nous ont conduit à choisir des salariés travaillant plutôt dans de grandes entreprises gérant des marques françaises (quatorze des informants interrogés travaillent pour des marques françaises) et bénéficiant d'un fort patrimoine de marque en termes de notoriété et d'ancienneté (tableau 10).

Au total, notre échantillon est constitué de treize entreprises et de dix-huit marques différentes.

En ce qui concerne le recrutement (tableau 11), nous avons cherché à recruter des collaborateurs travaillant dans des directions fonctionnelles différentes : marketing produit, finance, responsabilité sociale et environnementale, communication, recherche et développement, ressources humaines, informatique. L'objectif principal était de sélectionner des collaborateurs qui n'étaient pas tous confrontés à la gestion de la marque dans leur travail quotidien. Ils se situent, par ailleurs, à des niveaux hiérarchiques variés au sein de l'organisation. Nous avons également été attentif à observer une diversité en termes d'âge (de trente-quatre à cinquante-neuf ans), d'ancienneté dans l'entreprise et dans la marque (de deux à trente ans). Nous avons, en revanche, davantage de femmes (14) que d'hommes (5). Il a été plus difficile de recruter des hommes pour évoquer ce sujet que de femmes. Enfin, l'ensemble des informants sont des cadres ce qui constitue une limite à notre travail. En revanche, leur niveau hiérarchique et leur responsabilité en termes d'encadrement d'équipe au sein de l'entreprise est varié.

Tableau 10 : Caractéristiques des entreprises et des marques composant l'échantillon

Entreprise	Marque commerciale	Origine géographique de l'entreprise	Origine géographique de la marque	Date de création de l'entreprise	Date de création de la marque	Produit / Service
Carrefour	Carrefour	France	France	1963	1963	Produit et service
Engie	Engie Green	France	France	2001	2015	Service
L'Oréal	YSL parfum	France	France	1909	1964	Produit
L'Oréal	Lancome	France	France	1909	1935	Produit
L'Oreal	Garnier	France	France	1909	1904	Produit
Longchamp	Longchamp	France	France	1948	1948	Produit
LVMH	Sephora	France	France	1987	1973	Produit et service
LVMH	Rimowa	France	Allemagne	1987	1898	Produit
Pierre & Vacances	Center Parcs	France	Pays-Bas	1967	1968	Service
Procter	Pampers	Etats-Unis	Etats-Unis	1837	1961	Produit
PSA	Peugeot	France	France	1976	1896	Produit
PSA	Citroën	France	France	1976	1919	Produit
PSA	DS	France	France	1976	2014	Produit
Renault	Renault	France	France	1898	1898	Produit
Saint Gobain	Point P	France	France	1665	1979	Produit
Entreprise pharma	Marque pharma	-	-	-	-	Produit
SNCF	TGV	France	France	1938	1981	Service
Thales	Thales	France	France	2000	2000	Produit

Table 11 : Caractéristiques des informants

Informant	Age	Ancienneté dans la marque	Ancienneté dans l'entreprise	Domaine d'activité	Durée de l'entretien
Aude	37 ans	6 ans	15 ans	Marketing	1h17
Capucine	43 ans	9 ans	9 ans	Recherche et développement	1h03
Fabienne	58 ans	7 ans	30 ans	Stratégie	1h06
Jean	44 ans	6 ans	16 ans	Finance	1h35
Jérémie	49 ans	4 ans	4 ans	Ressources humaines	1h00
Laurence	51 ans	24 ans	24 ans	Communication	1h31
Line	34 ans	5 ans	10 ans	Marketing	1h06
Marine	47 ans	5 ans	5 ans	Communication	1h10
Mathilde	40 ans	15 ans	15 ans	Responsabilité sociale et environnementale	1h20
Maxime	38 ans	9 ans	13 ans	Exploitation	1h35
Mehdi	54 ans	17 ans	17 ans	Informatique	1h08
Nadège	50 ans	19 ans	19 ans	Marketing	1h11
Perrine	45 ans	6 ans	19 ans	Marketing	1h10
Roxane	59 ans	7 ans	15 ans	Formation	1h03
Sandrine	41 ans	3 ans	3 ans	Communication financière	1h05
Séverine	41 ans	2 ans	2 ans	Stratégie	1h03
Solange	57 ans	20 ans	9 ans	Stratégie	1h13
Stéphane	43 ans	2 ans	2 ans	Informatique	1h00
Valérie	57 ans	29 ans	29 ans	Communication	0h53



Le recueil de l'information s'est étalé de janvier à juin 2021 sous la forme d'entretiens semi-directifs. Dix-neuf entretiens ont été réalisés. Ils ont une durée moyenne d'une heure et onze minutes (cinquante-trois minutes pour le plus court et une heure trente-cinq pour le plus long). Compte-tenu de la situation sanitaire, la plupart des entretiens se sont déroulés en visioconférence, via le logiciel Zoom, avec les caméras des informants connectées. Seuls cinq entretiens se sont déroulés en face-à-face, trois ont eu lieu sur le lieu de travail, un dans un lieu public et le dernier chez l'informant. Chaque entretien a été enregistré avec l'accord de l'informant et intégralement retranscrit sous le logiciel Word. Au total, deux-cent-quatre-vingt-quatorze pages ont été retranscrites et codées. Par ailleurs, les prénoms des informants ont été modifiés et seul le domaine d'activité au sein de l'entreprise a été mentionné, sans précision de la fonction exacte du répondant, afin de garantir au mieux leur anonymat. Les informants ont tous exprimé leur accord pour que le nom de leur entreprise soit cité, à l'exception d'un seul, dont l'entreprise a été anonymisée en « entreprise pharma » et le nom de la marque en « marque pharma ».

Notre recherche s'intéresse à la relation du collaborateur à la marque dans le temps en essayant de déceler les situations au cours desquelles il a pu ressentir un état de confort ou d'inconfort par rapport à la marque. L'approche biographique par les récits de vie (Bertaux, 2016; Costa et dos Santos, 2021) est alors apparue pertinente. Cette méthode permet de faire émerger, au travers d'histoires personnelles, les phénomènes que nous cherchons à appréhender en s'appuyant sur la façon dont les informants les racontent et leur donnent du sens. En particulier, elle met l'accent sur les points de rupture dans leur parcours de vie professionnelle, plus précisément, dans le cadre de cette recherche, les moments où les collaborateurs ont éprouvé du confort ou de l'inconfort à l'égard de la marque, racontés et situés dans un contexte particulier (Berger Remy *et al.*, 2020; Leconte, 2017).

L'entretien a été structuré autour de cinq axes principaux :

- Dans un premier temps, nous avons demandé à chaque informant de raconter son histoire professionnelle de manière assez libre. Nous avons demandé ensuite, lorsque cela n'avait pas été évoqué, de préciser le nom de l'entreprise et de la marque commerciale pour laquelle il travaillait au moment de l'entretien ainsi que le poste qu'il occupait. Puis, nous avons cherché à recueillir les valeurs importantes pour chaque informant, aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle.

- Dans un second temps, nous avons cherché à appréhender la perception que ces collaborateurs avaient de la marque commerciale à différents stades de leur relation avec cette marque. Nous leur avons donc demandé de fournir un effort de mémoire afin de caractériser l'image qu'ils avaient de la marque avant de la rejoindre, dans les mois qui ont suivi leur embauche dans l'entreprise au service de la marque, puis au cours de leur activité régulière au sein de cette marque commerciale. Pour ceux dont l'ancienneté dans la marque était importante, la capacité à se souvenir de l'image de la marque avant de la rejoindre ou dans les premiers temps après l'embauche était parfois difficile. Nous avons dans ce cas plutôt centré l'entretien sur les situations qui ont généré des états de confort ou d'inconfort en lien avec la marque au cours de leur vie professionnelle. L'objectif était de déceler de potentielles évolutions de perception de la marque, voire de mettre en évidence des points de rupture, positifs ou négatifs, à propos de cette marque. Nous creusions alors les circonstances d'apparition de ces évolutions de perceptions et les effets produits sur les informants.
- Nous nous sommes ensuite intéressé à la perception de la promesse et des valeurs de la marque par les informants et à sa matérialisation dans leur quotidien de travail. Nous avons relancé à la fois sur les situations dans lesquelles les informants avaient le sentiment que cette promesse et ces valeurs étaient tenues, et à l'inverse sur les moments au cours desquels les répondants avaient eu le sentiment que cette promesse ou ces valeurs de la marque commerciale n'étaient pas tenues. Il s'agissait alors de faire raconter ces moments, de décrire le plus précisément possible ces situations et de faire exprimer ce que cela engendrait pour l'informant en termes de sentiments, d'émotions et de relations à la marque. Nous faisons, cette fois encore, appel à la mémoire des informants pour qu'ils racontent ces différents événements tout au long de leur relation avec la marque.
- Puis nous avons cherché à comprendre la perception que les informants avaient des relations marque entreprise / marque commerciale. L'objectif était d'explorer les éventuelles cohérences ou incohérences perçues entre les actions de la marque entreprise et la promesse ou les valeurs de la marque commerciale.
- Enfin, après avoir réalisé quelques entretiens, nous avons développé un module projectif. Nous avons retenu quelques situations considérées comme incohérentes par les répondants déjà interrogés, et qui méritaient d'être davantage creusées. Nous présentions une de ces situations à l'informant de manière factuelle en précisant qu'elles avaient été énoncées lors d'entretiens précédents. Dans un premier temps,

nous leur demandions de réagir spontanément à cette situation, puis de nous préciser si eux-mêmes, ou des collègues, avaient été confrontés à ce type de situation. Cette technique permet aux informants de se livrer plus facilement avec moins d'hésitation en dépassant les barrières émotionnelles, en fournissant souvent plus de détails en s'appuyant sur la situation proposée (Boddy, 2005; Pich et Dean, 2015; Porr *et al.*, 2011; Ramsey *et al.*, 2004). Cette méthode est particulièrement adaptée pour évoquer des situations parfois difficiles à exposer spontanément, ce qui peut être le cas des inconforts ressentis dans le cadre de son travail. Elle comporte, néanmoins, des limites. En particulier, elle conduit l'informant à se positionner de manière un peu artificielle sur un sujet qu'il n'aurait pas évoqué. Ce module a été introduit à partir du sixième entretien et a été adapté en fonction des réponses des informants au fur et à mesure de l'avancée de l'étude.

L'entretien se terminait par une ouverture libre sur des sujets liés à leur relation à la marque non abordés au cours de l'entretien.

## 1.2. ANALYSE DES DONNEES

Les retranscriptions des entretiens ont été envoyées aux informants pour approbation. La relecture de ces retranscriptions a conduit deux répondants sur les dix-neuf interrogés à vouloir ajuster leurs propos. Le premier a simplement souhaité ajouter des précisions par rapport à ce qui avait été dit pour moduler un peu ses paroles qu'il trouvait finalement trop directes. Le second a demandé à ce que les noms de la marque et de l'entreprise n'apparaissent pas explicitement dans l'analyse par crainte d'être identifié par sa hiérarchie et subir des éventuelles représailles. Quatre autres informants ont précisé, après la relecture de leur entretien, que certains éléments échangés étaient un peu directs sans toutefois souhaiter modifier ce qui avait été dit. Evoquer des inconforts ressentis dans le cadre de son travail est difficile à recueillir et nécessite de mettre en confiance les informants. Le plus souvent, ces situations ne sont d'ailleurs dévoilées qu'au bout de trente à quarante-cinq minutes d'entretien.

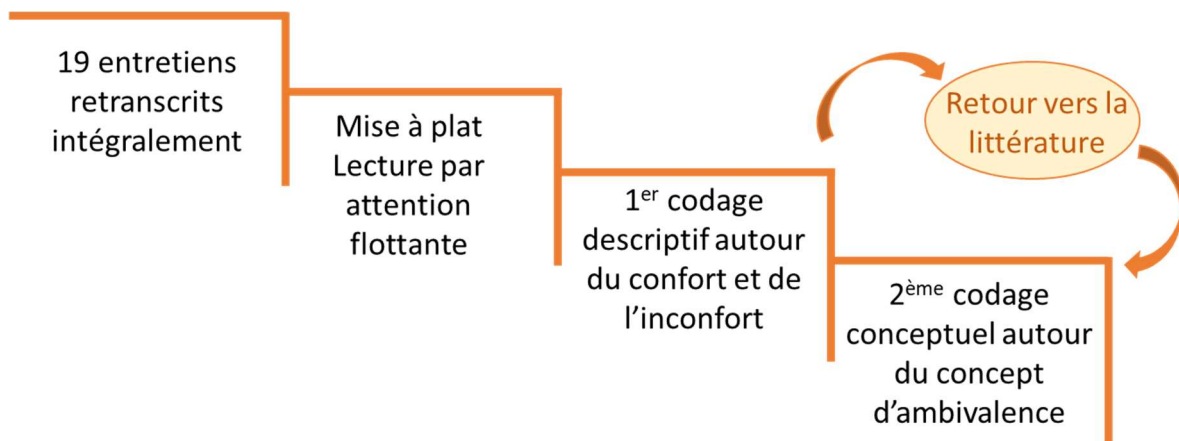
Les entretiens ont été analysés en trois temps (figure 16). Nous avons d'abord procédé à une lecture par « attention flottante » de l'ensemble des entretiens ce qui a permis de faire émerger des thématiques communes (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ce premier travail permet de s'imprégner du matériau. C'est un travail de mise à plat qui reste descriptif, « qui permet une

mise en regard des émotions vécues et des événements bruts qui se sont effectivement déroulés lors de l'interaction » avec les informants (Borraz *et al.*, 2021, p. 12).

Dans un second temps, nous avons réalisé un codage descriptif de chaque entretien. Ce codage a été guidé par la littérature en particulier par la théorie de la dissonance cognitive (rôle du soi, soumission forcée) et par la théorie de l'identité sociale (incongruence des valeurs, rôle modèle des managers). Les résultats de la taxonomie ont également aidé à ce premier codage (incohérence perçue des communications, des conditions de travail avec la promesse de la marque). Enfin, ce travail a permis de faire émerger des thèmes directement du terrain d'étude (influence d'une marque perçue comme forte, d'une marque qui s'engage sur des sujets de société). Le codage n'est pas une science exacte. Il permet d'organiser la donnée brute issue des entretiens pour en faciliter l'analyse. Il aide à l'interprétation de ces données et permet de faire émerger des idées originales. Ce premier codage a permis de faire émerger d'une part les différentes situations d'inconfort en identifiant les éléments déclencheurs du confort ou de l'inconfort, et d'autre part de mettre en évidence certaines attitudes et comportements des collaborateurs dans leur relation à la marque.

Fort de ces premiers résultats, nous avons ressenti le besoin de retourner à la littérature pour mieux expliciter l'articulation des états de confort et d'inconfort ressentis par les collaborateurs. Cela nous a conduit à travailler sur le concept d'ambivalence. Dans un troisième temps, nous avons donc procédé à un codage axial autour du concept d'ambivalence. Dans cette étape, nous cherché à cerner plus finement chaque situation, en identifiant notamment les conditions d'apparition des états de confort et d'inconfort, le contexte dans lequel ils se manifestent et les conséquences que cela produit en termes d'attitudes et de comportement de la part des collaborateurs dans leurs relations à la marque (Fourboul, 2012; Thiétart, 2014).

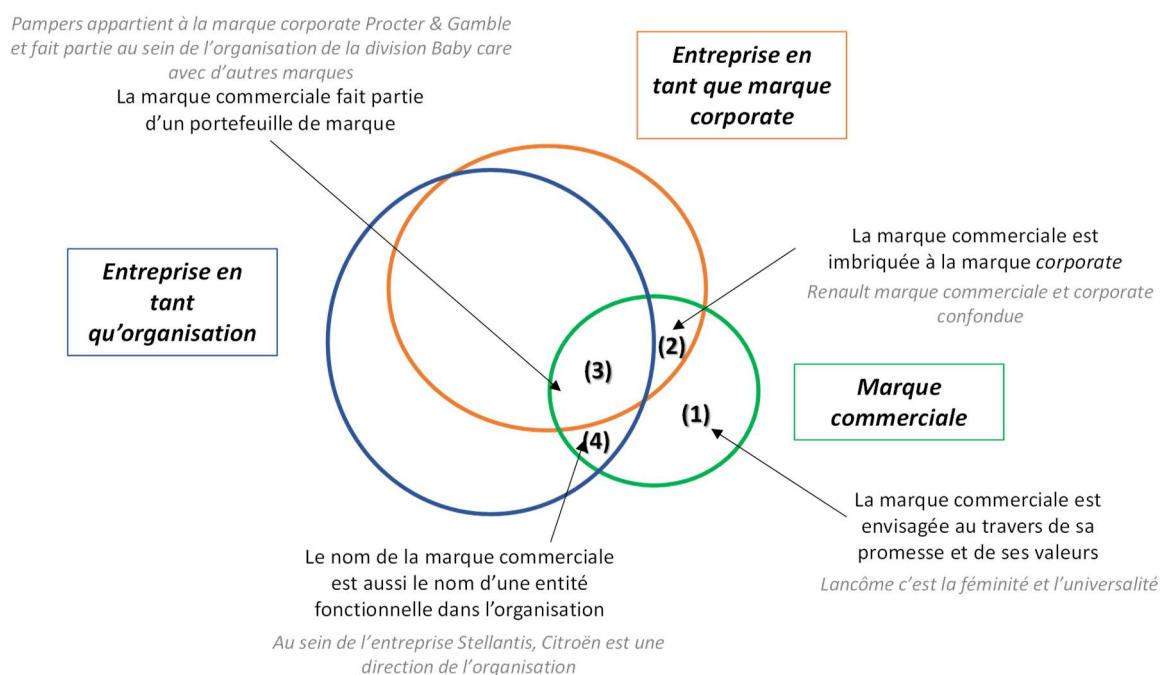
Figure 17 : Processus d'analyse des entretiens qualitatifs



### 1.3. ARTICULATION MARQUE COMMERCIALE – ENTREPRISE ET ORGANISATION

En préambule à l'analyse des résultats, nous souhaitons souligner le fait que l'évocation de la relation à la marque commerciale par les informants ne renvoie pas toujours à la seule marque commerciale. Les discours illustrent bien souvent des situations dans lesquelles le confort ou l'inconfort ressenti par les collaborateurs résulte d'un assemblage entre la marque commerciale, l'entreprise en tant que marque *corporate* et l'entreprise en tant qu'organisation. On peut tenter de distinguer schématiquement quatre cas : (1) le discours renvoie bien à la marque commerciale et s'appuie clairement sur l'imaginaire de la marque porté par sa promesse et ses valeurs. C'est le cas lorsque les informants évoquent l'universalité, la féminité pour Lancôme, le voyage et la performance pour Rimowa ou encore la liberté, l'impertinence et l'empathie pour Citroën ; (2) la marque commerciale est envisagée dans son état imbriqué à la marque entreprise. C'est le cas lorsque le nom de la marque commerciale et celui de l'entreprise est confondu (Renault, Thales, Longchamp, Carrefour) ou que la marque *corporate* bénéficie d'une forte aura (LVMH, L'Oréal) ; (3) la marque commerciale est envisagée au sein d'un portefeuille de marques imbriquées dans l'organisation. C'est le cas de la marque Pampers qui est une des marques gérées par la marque *corporate* Procter et Gamble et fait partie à la division *Baby, Feminine et Family Care* au sein de l'organisation ; (4) la marque commerciale est également une entité fonctionnelle au sein de l'organisation (Citroën, Peugeot, Renault, Pierre et Vacances Center Parcs). Nous pouvons représenter ces assemblages comme suit (figure 18).

Figure 18 : L'assemblage marque commerciale, entreprise et organisation



Dans notre analyse nous nous sommes intéressé au confort et à l'inconfort ressentis par les collaborateurs dans les situations (1), (2) et (3). Nous avons exclu de l'analyse les discours qui ne portaient que sur les cas où la marque était envisagée comme une entité fonctionnelle au sein de l'organisation (4). Ce cas nous semble relever davantage des recherches en organisation qu'en marketing. A titre d'exemple, nous n'avons pas traité l'inconfort suivant : « avoir un patron pour les deux marques c'était quand même très limitant, ça les faisait suffoquer les patrons de marque... A un moment c'était beaucoup trop commun et les marques n'avaient pas les coudées franches pour s'exprimer. Heureusement qu'il y a eu stratégiquement l'idée que chaque marque devait vivre sa vie. » (Fabienne). Aucun répondant n'a cité uniquement des cas de confort ou d'inconfort relevant que de la situation (4). Tous ont évoqué au moins une situations correspondant aux cas (1), (2) ou (3), voire à plusieurs de ces cas à des moments différents de leur relation avec la marque.

## 2. Les mécanismes du confort et de l'inconfort.

Le résultat principal de notre étude est de mettre en évidence que la plupart des collaborateurs ont une relation ambivalente à l'égard de la marque pour laquelle ils travaillent.

*« Longchamp, c'est une espèce de sécurité, c'est une authenticité [...]. Il y a un côté très confort, un peu doudou. Je me sens bien avec ça. // Longchamp ce n'est pas une marque qui s'engage [...] Sur des sujets sociétaux, on ne prend pas part... Je suis déçue, je trouve que ce n'est pas citoyen. » (Marine)*

*« Citroën vit avec son temps... une femme anglaise à la tête d'une marque automobile, c'est pas mal... Citroën c'est l'anti-banalité et ça, ça me convient bien. // Citroën est une marque moderne... il mettent un mec au volant, la femme à côté et les enfants derrière. J'étais consternée. Il n'y a pas cette impertinence. Ça me met en colère. » (Fabienne)*

*« Il y a toute une partie de la marque que j'aime bien... c'est la partie innovation.[...] Je trouve ça absolument fascinant. Ça me rend fière. // Il y a un côté de la marque que je n'aime pas du tout, c'est la partie Défense... militaire, faire la guerre, tuer... Ce n'est pas du tout en lien avec mes valeurs » (Valérie)*

L'ambivalence est étudiée depuis longtemps en psychologie sociale. On peut la définir comme « le fait d'avoir des "sentiments partagés", d'être "déchiré entre des impulsions contradictoires" »

et d'être "tirailé dans différentes directions" »<sup>19</sup> (Ashforth *et al.*, 2014, p. 1454). Cela signifie qu'un individu peut avoir une orientation à la fois positive et négative envers un individu ou une entité. Une orientation positive signifie que l'individu est attiré par la personne ou l'entité. A l'inverse, une orientation négative implique un rejet de cette personne ou entité. Par ailleurs, cet état d'ambivalence peut perdurer dans le temps (Conner et Armitage, 2008). Dans notre cas, un individu peut éprouver des sentiments contraires à l'égard de la marque sans chercher, pour autant, à remettre en cause sa relation avec cette dernière. Un collaborateur peut donc continuer à travailler pour une marque pour laquelle il ressent des sentiments négatifs, si par ailleurs il éprouve des sentiments positifs.

Nous postulons que l'ambivalence naît de la coexistence d'états de confort et d'inconfort ressentis par les collaborateurs à l'égard de la marque. Cette coexistence dépend de la diversité des situations auxquelles les collaborateurs sont confrontés dans leur quotidien de travail avec la marque et de leurs caractéristiques personnelles. Dit autrement, selon le profil des collaborateurs, certaines situations peuvent conduire plutôt à de l'inconfort, d'autres à du confort. Confort et inconfort peuvent donc être éprouvés simultanément ou se succéder créant ainsi les fondements d'une relation ambivalente à l'égard de la marque.

Nous mettons en évidence que les facteurs déclencheurs du confort et de l'inconfort ne sont pas nécessairement les mêmes. Nous identifions trois cas de figure.

(1) Un même facteur peut déclencher un état de confort ou d'inconfort. L'inconfort et le confort sont alors deux états opposés d'un même continuum. Prenons l'exemple d'une marque perçue comme forte en termes de notoriété, de présence sur le marché, d'univers d'évocation. Certains collaborateurs considèrent que cette marque les rassure et les rend fiers : « *Le fait qu'Entreprise pharma soit connue... ça me rassure... c'est gratifiant* » (Sandrine). D'autres, en revanche, vont traduire la force de la marque comme une pression supplémentaire qui peut les amener à douter de leurs capacités : « *Je savais que ce serait beaucoup plus exposé, sans doute beaucoup plus de pression [...]. J'avais un peu peur de ne pas y arriver* » (Line).

(2) Certains facteurs conduisent plutôt à un état de confort. Par exemple, le fait qu'une marque soit inscrite dans le temps long, qu'elle ait une histoire, conduit les collaborateurs à éprouver un état de confort : « *Il y avait beaucoup de gens historiques qui pouvaient raconter des choses sur Yves Saint Laurent Parfums. [...] On se sentait faire partie de cette histoire Saint Laurent*

---

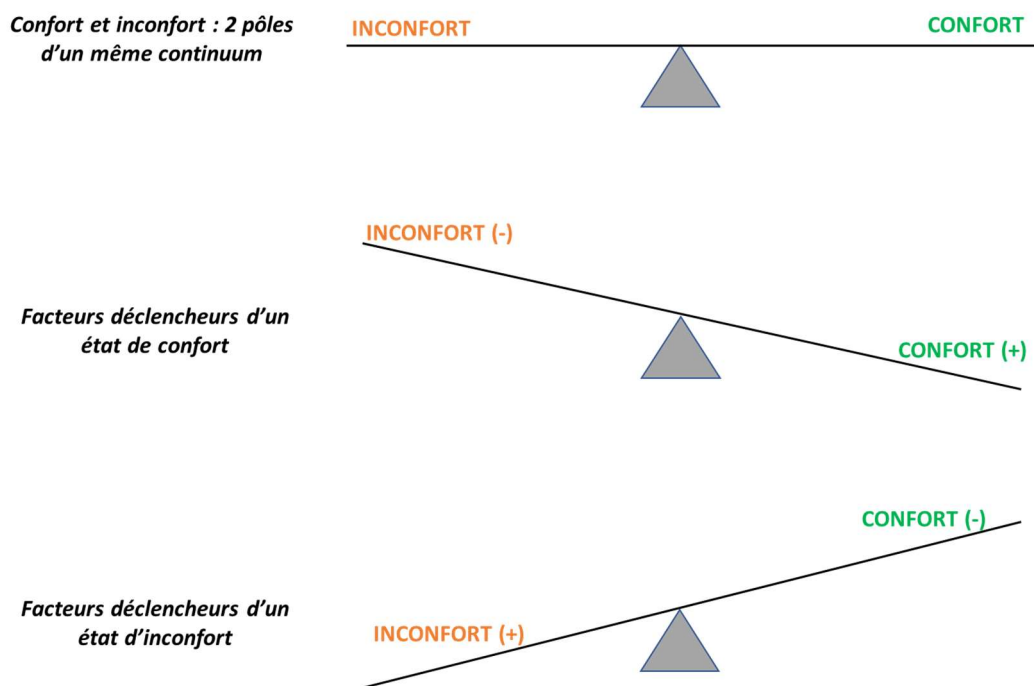
<sup>19</sup> Traduction de l'auteur "ambivalence is often described as having "mixed feelings," being "torn between conflicting impulses," and being "pulled in different directions."

*et c'était fabuleux. » (Capucine) Aucun inconfort n'a été évoqué en lien avec le fait que la marque ait une histoire longue.*

(3) D'autres facteurs génèrent plutôt un état d'inconfort. Prenons le cas, d'une marque qui revendique clairement sa promesse. Certains collaborateurs éprouvent un état d'inconfort lorsque cette promesse ne leur paraît pas crédible : « *On te montre des images de sérénité, avec des sourires... et toi tu as l'impression d'avoir une chappe de plomb au-dessus de la tête. La promesse, c'est du gros mensonge » (Aude). En revanche, aucun des informants ne nous a fait part d'un état de confort particulier en raison de la mise en œuvre de la promesse au niveau attendu.*

Nous pouvons représenter de manière schématique ces trois cas de la façon suivante (figure 19)

Figure 19 : Des facteurs déclencheurs conduisant au confort ou à l'inconfort : 3 cas de figure



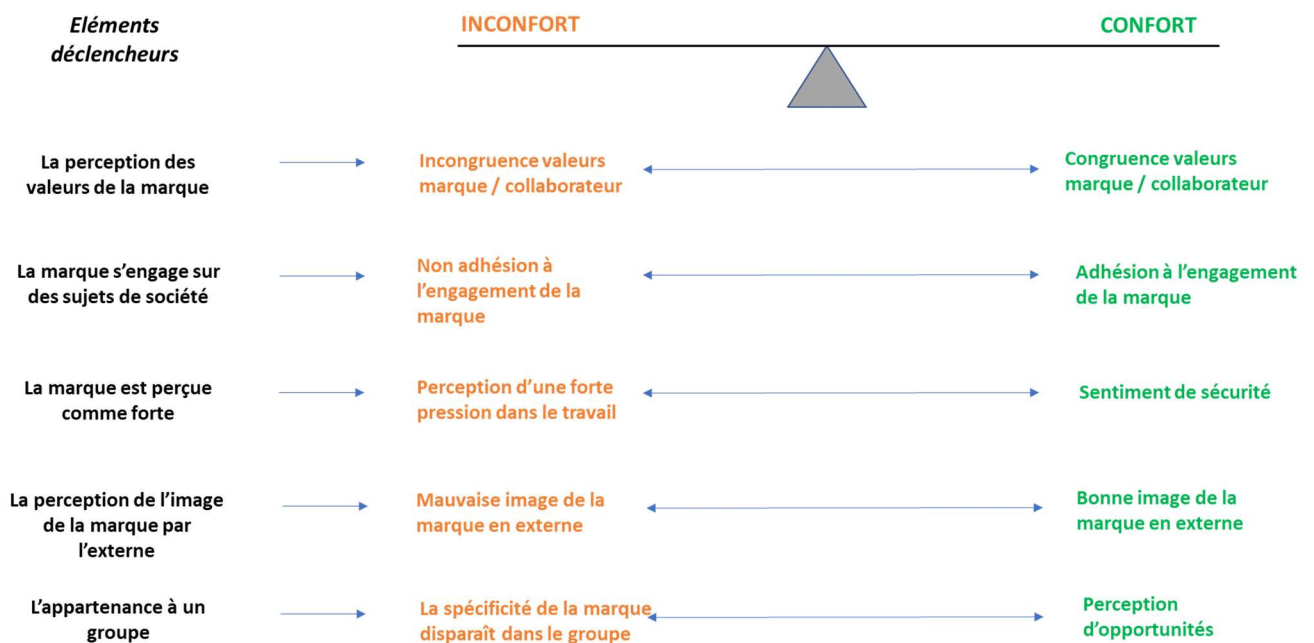
Nous allons expliciter les différents mécanismes qui conduisent au confort ou à l'inconfort, en fonction des facteurs déclencheurs. Nous mettrons également en évidence les manifestations en termes d'attitudes et de comportements du collaborateur à l'égard de la marque.



## 2.1. CONFORT ET INCONFORT SONT DEUX POLES D'UN MEME CONTINUUM

Dans cette partie, nous mettons en avant que certaines situations génèrent soit un état de confort soit un état d'inconfort (figure 20). Ce basculement entre confort et inconfort dépend des caractéristiques individuelles des collaborateurs et de la façon dont ils appréhendent une même situation. Nous identifions cinq cas : (1) les valeurs de la marque sont partagées ou au contraire rejetées, (2) la marque s'engage sur des sujets de société, (3) la marque est perçue comme une marque forte, (4) l'image de la marque auprès des parties prenantes externes est bonne ou mauvaise, (5) la marque appartient à un groupe. Nous allons préciser chacune de ces situations.

Figure 20 : Confort et inconfort : deux pôles d'un même continuum



### 2.1.1. La congruence et l'incongruence des valeurs collaborateur-marque

Les collaborateurs sont régulièrement confrontés aux communications ou aux actions de la marque, internes comme externes, visant à promouvoir les valeurs qu'elle souhaite porter. Ces informations vont être décryptées au prisme de leur propre système de valeurs.

Si les valeurs défendues par la marque sont cohérentes avec les leurs - congruence des valeurs - ils auront tendance à ressentir un état de confort à l'égard de la marque. En revanche, si les

collaborateurs perçoivent une incohérence avec leur système de valeurs - incongruence des valeurs - cela peut générer un état d'inconfort. Tous les informants ont déclaré avoir été confrontés à un moment donné à des informations ou des actions de la marque qu'ils ont perçues comme cohérentes ou incohérentes avec leurs valeurs.

### ✓ **La congruence des valeurs**

La perception que les valeurs prônées par la marque pour laquelle ils travaillent sont cohérentes avec leur propre système de valeurs est de nature à favoriser l'émergence d'un état de confort. La congruence des valeurs collaborateur-marque semble se construire de deux façons différentes : (1) dans le temps long au travers de l'histoire personnelle du collaborateur, (2) dans l'expérience de travail avec la marque. L'intensité de la congruence (ou de l'incongruence) peut donc varier dans le temps. Selon Fleck et Maille, la congruence renvoie généralement au « fait que deux entités (ou plus) aillent bien ensemble » (2010, p. 70), c'est-à-dire que l'association de ces deux éléments soit pertinente. Elles soulignent également que la congruence se définit par le caractère attendu de l'association même si cette dimension est nettement moins souvent retenue dans la littérature. Dans notre étude, la congruence renvoie plutôt à la notion de pertinence, autrement dit, les valeurs du collaborateur et celles de la marque s'accordent bien. Certaines situations peuvent faire référence au caractère attendu, en particulier lorsque la relation avec la marque s'est nouée avant l'entrée dans la marque, le collaborateur retrouvant l'univers qu'il attendait.

Pour certains d'entre eux, la perception que la marque défend des valeurs proches des leurs est ancrée dans leur histoire personnelle, voire familiale. Leur entrée dans la marque n'a fait que confirmer, voire renforcer ce sentiment. Travailler pour cette marque apparaît alors comme naturel. Ces collaborateurs apparaissent particulièrement identifiés à la marque.

*"J'ai une relation particulière avec la marque. Je suis rentrée chez L'Oréal en 2011 pour m'occuper de cette marque et ça a toujours été pour moi la marque idéale ou la marque rêvée pour laquelle travailler. Il y a effectivement ce lien avec l'âge et la nationalité, ce lien avec le créateur qui est quelqu'un d'extrêmement familier, beaucoup de souvenirs que ce soient des parfums portés par des gens de ma famille, par les vêtements Rive Gauche. C'est le sentiment d'avoir atteint un peu le rêve dans le travail." (Capucine)*

*" C'est une marque pour moi qui est très liée à la féminité mais avec un côté très universel. [...] L'universalité c'est une valeur qui compte beaucoup pour moi, qui a toujours été présente chez*

*Lancôme... [...] C'est la capacité de faire du sens partout sans avoir l'air très affirmé. Ça se sont mes valeurs, c'est ce que je pense être et ce que j'ai vécu, en vivant immergée avec des Africains, des Asiatiques, des gens de niveaux sociaux très différents... Je tiens beaucoup à cette universalité, cette porosité à faire sa place dans des endroits très différents. La transmission c'est aussi très important chez Lancôme et qui résonne chez moi. C'est la marque pour laquelle j'ai choisi de rentrer chez L'Oréal. » (Roxane)*

D'autres collaborateurs vont se focaliser sur une valeur importante de la marque qui résonne, selon eux, parfaitement avec ce qu'ils sont. C'est l'expérience de la marque dans le travail quotidien qui conduit ces collaborateurs à se sentir à l'aise avec la marque.

*"Pour moi ce qui est important c'est la rigueur. [...] Ça veut dire vérifier ce qu'on fait. [...] Ce qui est souvent répété en interne c'est la bienveillance, le respect, la qualité des produits, [...] que les choses ont été vérifiées, d'avoir des bonnes formules. [...] Franchement ça me correspond bien." (Sandrine)*

*"Renault, c'est de l'innovation au service de la collectivité. [...] C'est important pour moi parce que c'est mon mode de fonctionnement aussi, je m'y retrouve. C'est ce que j'inculque à mes enfants aussi." (Mehdi)*

L'état de confort avec la marque paraît amplifié lorsque, comme le souligne Capucine, « *l'univers de la marque me nourrit et me permet d'être plus créative* ». Au-delà de la simple cohérence des valeurs collaborateur, Capucine s'estime personnellement enrichie par ce que représente la marque et plus performante dans son travail de création pour la marque. On sent une certaine valorisation de soi induite par l'identité de la marque. Il semble que plus la marque conduit à la valorisation de soi, plus l'état de confort avec la marque sera important.

La proximité perçue par les collaborateurs entre leur système de valeurs et celui de la marque les conduit à adopter des comportements particulièrement favorables à l'égard de la marque. Certains vont exprimer le souhait de rester membre de l'organisation et de continuer à travailler pour la marque avec laquelle ils ressentent une certaine connivence. D'autres vont adopter des comportements plus impliquants en endossant un rôle d'avocat de la marque.

*"Chez Séphora, la diversité et l'inclusion c'est dans le sang, on admet la personne telle qu'elle est. Vous avez des gens de toutes origines, vous avez tous les âges et une forte tolérance également pour l'orientation sexuelle. [...] ça j'adore, c'est un élément auquel j'ai adhéré rapidement. Le*

*jour où je m'interroge sur la pertinence de l'entreprise ou la culture d'entreprise par rapport à ce qui peut être mes valeurs, là, je commence à regarder ailleurs. " (Jérémie)*

*« J'ai été élevée en disant que Renault c'était une marque de collaborateurs pendant la guerre, il faut s'en rappeler... chez Peugeot pas du tout. Et puis on a toujours eu que des Peugeot dans la famille donc il y avait un truc comme ça très affectif. [...] J'ai besoin de travailler au sein d'une marque pour laquelle je vais partager un même système de valeurs... et cette marque est très sincère, très humaine, et elle est tournée vers les autres. C'est important pour moi. [...] Même si aujourd'hui travailler dans le monde automobile, socialement il y a un regard qui est porté... sale pollueuse, et en plus avec tes campagnes tu y as largement contribué... quelles que soient les attaques qu'on peut porter à l'industrie automobile, je défends mais comme une dingue, le fait que chez nous, c'est pas possible... On les cherche ces sacrées solutions pour que l'automobile ne soit pas un gros destructeur de la planète." (Nadège)*

Nous soulignons ici que les collaborateurs se reconnaissant dans les valeurs prônées par la marque éprouvent un état de confort. Cette congruence des valeurs définie, dans l'environnement de travail, comme la compatibilité entre les valeurs du collaborateur et celles de l'organisation pour laquelle il travaille (O'Reilly, Chatman, et Caldwell, 1991), et par extension de la marque qu'il représente, apparaît donc comme un antécédent du confort. Comme le soulignent Cable et DeRue (2002), cette compatibilité perçue des valeurs se traduit par un processus d'identification à la marque. On peut alors envisager que l'état de confort ressenti par les collaborateurs favorise l'identification à la marque.

Par ailleurs, nous mettons en évidence que cette sensation de confort procurée par la congruence de valeurs conduit les collaborateurs à adopter des comportements particulièrement favorables à la marque. Au-delà d'un bouche-à-oreille mis en avant par les travaux de Charbonnier-Voirin et collègues (2017), la congruence des valeurs semble favoriser la fidélité des collaborateurs à la marque. Cela rejoint également des travaux concernant l'intention de rester au sein de l'organisation comme une conséquence du bien-être du collaborateur (Guerrero et Herrbach, 2009; Viot et Benraiss-Noailles, 2019). Une fidélité néanmoins fragile dans la mesure où, comme le souligne Jérémie, la perception de ne plus partager avec la marque des valeurs qu'il considère comme importantes peut faire émerger la volonté de s'en éloigner, voire de la quitter. D'autres collaborateurs adoptent des comportements plus volontaristes les conduisant à défendre la marque lorsqu'elle est attaquée, voire à la promouvoir. Cette réaction plus impliquante semble liée, pour partie, à l'intensité du lien entretenu avec la marque. Comme le

dit Nadège, elle partage les valeurs de la marque Peugeot depuis toujours. Son attachement à cette marque apparaît particulièrement ancré en elle. A l'inverse, la relation d'attachement de Jérémie avec Séphora s'est construite dans l'expérience de travail - « *Je connaissais bien LVMH et Sephora, je connaissais un peu moins. Après, j'ai découvert ce qu'était Séphora et j'ai adoré.* » La congruence des valeurs collaborateur/marque joue favorablement sur le comportement à l'égard de la marque. Toutefois, l'intensité des réactions semble en partie s'appuyer sur l'ancienneté du lien avec la marque, en particulier de l'histoire personnelle de l'individu avec la marque avant même de travailler pour elle.

### ✓ **L'incongruence des valeurs**

L'état d'inconfort apparaît lorsque la marque porte des valeurs desquelles le collaborateur ne se sent pas particulièrement proche ou auxquelles il n'adhère pas.

Parfois, l'univers de la marque renvoie à un imaginaire auquel le collaborateur n'est pas particulièrement sensible. Dit autrement, le salarié et la marque ne vont pas ensemble dans la mesure où leurs univers ne communiquent pas. C'est en ce sens que l'on peut parler d'incongruence. Dans ce cas, le salarié peut éprouver de l'inconfort à devoir travailler pour une marque avec laquelle il a peu d'empathie. Le sens porté par la marque crée peu d'émotions. L'attachement à la marque est alors peu développé et la capacité à la faire vivre aussi bien en interne qu'en externe apparaît limitée. L'inconfort provient dans ce cas d'une absence de lien émotionnel avec les valeurs de la marque.

*« Par exemple Biotherm, je n'aime pas. La marque ne me parle pas. Il y a de l'eau, des bateaux, des algues. J'ai moins de facilité à raconter le truc donc je me sens moins appartenir à la marque. [...] On développe des tests cliniques, des machins, des trucs... ça veut dire que c'est technique. Moi, j'aime bien le détail qui vient nourrir mon imaginaire et me permet de créer... Sur Biotherm, il n'y a pas cette envie de créer... J'ai quelqu'un qui s'en occupe très bien. Elle colle très bien à la marque donc c'est parfait. » (Capucine)*

Par ailleurs, les collaborateurs peuvent se sentir en état d'inconfort avec la marque lorsqu'elle porte des valeurs qui entrent directement en conflit avec leurs propres valeurs.

C'est le cas de Valérie qui travaille pour une marque intervenant dans le domaine de la Défense et qui fabrique des armes. Elle se sent profondément tiraillée entre ses valeurs personnelles centrées sur « *le lien social, les interactions avec les gens, les sentiments, l'amour* » et les valeurs de la marque qui tournent, selon elle, autour de la puissance, de la guerre et de la mort. Cette opposition l'a conduite tout au long de sa carrière à privilégier, quand elle le pouvait, des

départements plus en lien avec les applications civiles développées également par cette marque. On sent au travers du discours de Valérie une atteinte profonde du Soi qui la questionne sur son engagement au sein de cette marque. Ce questionnement était présent lors de son entrée dans la marque et reste d'actualité aujourd'hui lorsqu'elle nous explique beaucoup aimer le côté innovation de la marque « *mais il y a toujours ce côté un peu ambivalent, la Défense...* ». Ce témoignage met en avant le fait que plus l'incongruence porte sur des valeurs fondamentales qui atteignent le Soi, plus l'inconfort ressenti par l'individu sera important et persistant. Il met également en avant l'existence d'une relation ambivalente à la marque. Valérie est à la fois attachée à certaines des valeurs de la marque centrées sur l'amélioration du bien-être et de la sécurité des individus et en même temps elle rejette les valeurs de la marque qui portent sur la puissance, la domination par la force.

*"Moi, il y a un côté de la marque que je n'aime pas du tout, c'est la partie Défense. Quand je suis entrée chez Thales, je me suis demandé si vraiment je faisais bien d'entrer dans un groupe de Défense. [...] Je n'aime pas le côté Défense, militaire, faire la guerre, tuer... c'est assez basique. [...] Ce n'est pas du tout en lien avec mes valeurs et j'aimerais qu'on arrête de faire des armes et qu'on essaie de s'entendre autrement." (Valérie)*

Nous soulignons que le fait de ne pas partager les valeurs prônées par la marque peut conduire les collaborateurs à s'éloigner de la marque pour laquelle ils travaillent. C'est le cas de Valérie qui s'arrange pour travailler le moins possible avec la partie de la marque dont le développement repose sur des valeurs qu'elle ne partage pas du tout. C'est également ce que fait Capucine en déléguant la gestion de la marque, pour laquelle elle ne sent aucune connivence, à une de ses collaboratrices dont les valeurs sont congruentes avec celles de la marque.

Par ailleurs, il semble que plus le collaborateur a une forte estime de soi, plus il aura tendance à questionner sa fidélité à la marque dans le cas où il ressent une certaine incongruence entre ses valeurs et celles de la marque. L'exemple de Séverine qui se définit comme une ingénieure aimant résoudre des problèmes un peu compliqués illustre bien ce phénomène. Séverine est portée par des valeurs liées à l'accomplissement et à la stimulation, en particulier intellectuelle, ce qu'elle n'a pas le sentiment de retrouver au sein de la marque. Ce décalage la questionne sur son avenir au sein de la marque.

*« Cette marque, elle est vraiment dans le quotidien, dans le court-terme et parfois ça fait faire des trucs un peu bêtes [...]. La technologie, le futur... je ne dis pas qu'il n'y en a pas, je ne veux pas être dévalorisante, mais...je suis une ingénieure qui aime les trucs un peu compliqués à résoudre et*

*de ce point de vue là je ne l'ai pas assez. [...] Je me verrai plus re-bouger... pour une question vraiment de challenge et d'appétence intellectuelle. » (Séverine)*

Nos résultats montrent que le fait de ne pas partager les valeurs de la marque peut conduire les collaborateurs à s'éloigner de la marque. Cela complète les travaux menés en ressources humaines par Charbonnier-Voirin *et al.* (2017) qui mettent en avant l'importance de la congruence des valeurs marque / collaborateurs dans le comportement favorable vis-à-vis de la marque.

De la même manière, en complément des travaux mobilisant la théorie du *person-organisation fit* (Cable et DeRue, 2002; Kristof, 1996; Kristof-Brown *et al.*, 2005) qui soulignent l'effet bénéfique de la congruence des valeurs organisation / salariés en terme de satisfaction et d'intention de rester au sein de l'entreprise, nous mettons en évidence que le non *fit* des valeurs collaborateur-marque peut conduire à l'intention de quitter la marque.

Enfin, nous soulignons le rôle potentiellement modérateur de l'estime de soi dans la relation entre l'incongruence des valeurs et le comportement à l'égard de la marque. Cela rejoint les travaux issus de la théorie de l'affirmation de soi (Steele, 1988) qui postulent que plus les individus ont une forte estime d'eux-mêmes plus ils disposent de ressources pour faire face à des situations incohérentes. L'inconfort apparaît alors limité, les individus étant conscients de leur capacité à gérer ce type d'incohérence.

### **2.1.2. La marque s'engage sur des sujets de société**

L'engagement de la marque sur des sujets de société est susceptible de générer du confort ou de l'inconfort pour le collaborateur. Cela va dépendre du type de projet que la marque s'engage à soutenir. Si le collaborateur ne partage pas la cause soutenue par la marque, il est probable qu'il éprouve de l'inconfort. Cet inconfort semble d'autant plus important que la cause soutenue apparaît en contradiction avec ce en quoi il croit. A l'inverse, si le collaborateur soutient la cause défendue par la marque, il éprouvera un état de confort. On a le sentiment que cet état de confort est renforcé si la cause soutenue s'inscrit pleinement dans le cadre de l'activité de la marque et apparaît de ce fait tout à fait légitime.

✓ **L'engagement de la marque est partagé par les collaborateurs**

Le fait que les collaborateurs partagent le projet dans lequel la marque s'est engagée est un élément central pour déclencher un état de confort. Par ailleurs, l'engagement apparaît d'autant plus légitime qu'il est en lien avec l'activité de la marque : Point P s'engage auprès des jeunes artisans pour les aider à développer leur activité en début de carrière, Carrefour aide les agriculteurs à passer à l'agriculture biologique et agir ainsi sur l'environnement et la santé, Pampers soutient les parents de bébés nés prématurément.

Cet engagement alimente la fierté d'appartenance à la marque des collaborateurs. Il renforce également l'attachement, voire l'*employee advocacy*, comme le souligne une salariée de Carrefour qui souhaite faire savoir plus largement comment la marque contribue à un mode de développement agricole plus vertueux.

Cet engagement peut prendre différentes formes : des dons de produits, des partenariats avec des organisations menant concrètement des actions sur les mêmes causes, un soutien financier direct.

*« On accompagne les agriculteurs à la conversion au bio, on paye plus cher pour que pendant trois ans ... parce que pendant trois ans ils ne sont pas encore bio, mais on leur achète quand même leur truc pour qu'au bout de trois ans ils puissent être bio, et on leur achète plus cher pour les accompagner. [...] Je trouve que c'est très beau en fait ce qui se passe. On a envie de le faire savoir plus. » (Séverine)*

*« Chez Point P, on a fait un partenariat avec world skills France, qui sont des compétiteurs de moins de 23 ans. On leur donne des matériaux pour qu'ils puissent s'exercer et concourir dans de bonnes conditions. On a également créé, au sein de Générations Artisans, un pack jeunes artisans pour les aider à construire leur propre entreprise. Je trouve que c'est très bien que Point P s'investisse autant et je suis fière d'appartenir à cette marque. » (Laurence)*

*"Le développement des bébés, c'est au cœur de la stratégie de la marque... Il y a pas mal de partenariat au niveau local qui sont noués avec des associations types "SOS préma" pour accompagner les bébés qui naissent plus tôt. On fait aussi pas mal de donation de produits... Il y a une volonté de s'engager, de faire les choses bien. [...] » (Line)*

Cet engagement favorise le confort des collaborateurs sur deux axes différents.

Tout d'abord, il fournit des arguments pour faire face aux critiques auxquelles les marques peuvent être sujettes. En ce sens l'engagement de la marque, partagé par les collaborateurs, est un élément de communication qui permet d'alimenter l'*employee advocacy*. Certains



collaborateurs utilisent ces engagements comme des arguments pour défendre leur marque face aux critiques.

Par ailleurs, l'engagement de la marque semble rejaillir sur le collaborateur. Comme le souligne une collaboratrice de Pampers, le fait que la marque fasse des choses bien, en aidant par exemple les bébés en difficulté, lui donne le sentiment d'être perçue comme une personne meilleure et plus accessible.

*« J'ai souvent été sur des business où il peut y avoir des discussions un peu houleuses, même avec la famille et les amis proches. Donc quand ça va mieux et quand la marque fait des choses bien, ça me fait me sentir plus à l'aise pour défendre mon bout de gras. [...] Je me dis que ça me met dans une situation plus confortable de travailler sur cette marque-là. [...]. Ça me rend peut-être aussi... un peu plus friendly... c'est source de satisfaction pour moi. » (Line)*

L'engagement de la marque sur des sujets de société qui ne relèvent pas directement de son domaine de compétence est également valorisé par certains collaborateurs. Cela se traduit généralement par de la fierté à l'égard de la marque. Il faut néanmoins que ces engagements raisonnent avec les valeurs de la marque et qu'ils soient perçus comme sincères.

*"Il y a un programme qui a été lancé en novembre "Abuse is not love". C'est un programme philanthropique de la marque pour éduquer et prévenir les violences conjugales. Il y a tout un programme de communication qui a été lancé pour accompagner ces personnes, ces femmes, pour les aider à s'en sortir et regagner un peu d'autonomie, de liberté. Je trouve ça courageux que les marques prennent la parole. Après il faut que ça soit dans la durée, que ça soit sincère, ce qui est le cas chez nous. Moi je suis fière que la marque communique sur cette cause de manière forte. C'est de la sensibilisation et ça recrée du lien aussi au cœur de la marque." (Capucine)*

*« En Europe, Sephora s'engage assez facilement sur l'entrepreneuriat féminin, sur l'intégration de tout type de personne quelle que soit leur orientation sexuelle... Séphora n'a pas peur d'aller sur ce terrain-là. On est quand même dans une maison qui, sur les sujets de diversité ou d'inclusion, ne sera pas passible de washing. Moi, je suis assez à l'aise avec ça. » (Jérémie)*

L'engagement de la marque Yves Saint Laurent Parfums, perçu comme sincère par l'informant, apparaît également légitime. Lancer une campagne de communication visant à se placer au côté des femmes violentées par leur conjoint apparaît pour certains collaborateurs comme un prolongement naturel de l'expression des valeurs de la marque, centrées sur l'autonomie des femmes et la valorisation de la beauté. De la même manière, Sephora qui favorise la diversité

en interne et qui propose des produits pour tous les types de peau semble légitime lorsqu'elle s'inscrit dans la défense des droits des minorités.

✓ ***L'engagement de la marque n'est pas partagé par les collaborateurs***

A l'inverse, certains collaborateurs semblent assez inconfortables avec l'engagement de leur marque sur des sujets de société.

*« Sephora US a beaucoup communiqué sur Black Lives Matter et certains collaborateurs n'adhèrent pas à cela ou sont surpris qu'une entreprise s'engage de manière partisane sur ce genre de sujet. [...] Certains ont été choqués et se sont posés des questions sur leur liens avec la marque... en particulier aux US bien sûr ! » (Jérémie)*

Le cas de Séphora soulève deux facteurs potentiels d'inconfort de nature différente pour les collaborateurs.

D'une part, la cause défendue par la marque ne résonne pas avec les valeurs des collaborateurs. On retrouve ici un mécanisme de déclenchement de l'inconfort comparable à celui présenté précédemment concernant l'incongruence des valeurs. Le collaborateur va évaluer si la cause défendue est en accord avec ses valeurs, ce en quoi il croit. Si ce n'est pas le cas il ressentira un état d'inconfort.

D'autre part, la conviction que l'engagement sur des sujets de société n'est pas le rôle d'une marque conduit des collaborateurs à éprouver de l'inconfort lorsque leur marque prend explicitement position sur de tels sujets. On peut supposer que plus les sujets sur lesquels s'engage la marque sont clivants dans la société, ce qui est le cas du mouvement *Black Lives Matter* aux Etats-Unis, plus la légitimité de la marque à s'engager sur un tel sujet peut être remise en cause et être source d'inconfort.

L'engagement de la marque sur des sujets de société auxquels les collaborateurs adhèrent conduit à un état de confort à l'égard de cette marque. Notre recherche montre également que lorsque la cause choisie ne s'inscrit pas directement dans le prolongement de l'activité de la marque, l'engagement doit répondre à deux éléments pour générer un sentiment de confort pour le collaborateur. Tout d'abord, les collaborateurs doivent être persuadés de la légitimité de la marque à intervenir dans le domaine choisi. L'engagement doit donc correspondre au territoire d'expression de la marque et résonner avec les valeurs centrales ou périphériques de cette marque (Michel, 1999). Par ailleurs, la cohérence entre les valeurs personnelles du salarié et celles portées par le projet sur lequel la marque s'engage apparaît primordial.

Nous soulignons également que l'engagement de la marque donne du sens au collaborateur en recréant « *du lien au cœur de la marque* » comme le souligne Capucine. Pour reprendre la classification de Berger-Remy et Michel (2015), elle donne une direction en affirmant, au travers de l'engagement, une utilité sociale permettant aux collaborateurs de percevoir la façon dont la marque envisage de changer la société. Elle apporte également une signification en signalant que la marque est un bien commun dans le sens où les collaborateurs la partagent. Enfin, l'engagement de la marque agit pour certains comme une extension de soi au sens de Belk (1988). Comme le souligne Line, la cause défendue par la marque lui donne le sentiment confortable de s'engager personnellement pour cette cause et d'en tirer des bénéfices pour elle-même. La marque devient dans ce cas un prolongement de ce qu'elle est et une façon d'afficher ses valeurs et ses convictions.

En revanche, le sentiment que la cause défendue ne correspond pas à ses propres valeurs peut entraîner un sentiment de malaise, voire un détachement à l'égard de la marque.

### **2.1.3. La marque est perçue comme une marque forte**

Être collaborateur d'une marque perçue comme forte est généralement source de confort pour les collaborateurs. Néanmoins, certains d'entre eux déclarent ressentir de l'inconfort psychologique pour deux raisons principales. D'une part, ils craignent de ne pas avoir les capacités nécessaires pour faire vivre la marque au niveau attendu. D'autre part, ils anticipent un environnement de travail plus stressant.

#### **✓ *Un capital-marque fort : source de confort***

Le fait que la marque pour laquelle on travaille bénéficie d'une forte notoriété, que les consommateurs la caractérisent par des associations nombreuses, uniques et positives construit l'image d'une marque solide dans l'esprit des collaborateurs. Par ailleurs, la valeur financière de la marque, sa capacité à générer des bénéfices pour l'entreprise, son rayonnement et sa présence sur différents marchés contribuent également à la perception de la force de la marque. L'ensemble de ces éléments rassure les collaborateurs quant à la valeur de la marque et à la pérennité de son existence et favorise l'émergence d'un état de confort.

*« Mon rouge à lèvres coûte 30 euros et les consommatrices sont prêtes à payer ce prix pour ce produit parce que c'est du luxe. Il raconte une histoire spécifique. C'est cette histoire qu'ils perçoivent valorisante qu'ils achètent. » (Capucine)*

*« En termes de couverture géographique en France, c'est une marque visible. Vous allez aux Galeries Lafayette de Caen, vous trouvez du Longchamp, vous allez chez des multimarques à Dijon, il y a du Longchamp. [...] Longchamp c'est très français dans l'esprit mais c'est une des marques qui est partie le plus tôt à l'international. [...] Longchamp c'est une des marques que vous voyez le plus quand vous voyagez. Vous allez au terminal d'Austin, il y a un stand Longchamp... C'est vraiment le sac de marque le plus vendu au monde... C'est très satisfaisant et rassurant pour l'avenir. » (Marine)*

*"Le fait que Entreprise pharma soit connu... que je travaille pour des marques de Entreprise pharma, ça me rassure. [...] Je me dis que ç'est grâce à la performance de ces marques que je suis payée et en plus que ça ne va pas fermer demain donc c'est quand même agréable. Oui, je trouve ça rassurant et gratifiant. (Sandrine)*

*« La marque Engie Green, c'est pour ça qu'elle est prise comme une marque, est finalement un porte-drapeau du renouvelable pour le groupe. Elle peut permettre de porter des choses... des dynamiques locales, des initiatives locales, des initiatives au niveau national aussi, et donc ça tire finalement le groupe vers le renouvelable. Je ne dis pas que c'est le vaisseau amiral mais c'est quand même pas mal la vitrine du groupe dans le renouvelable... et c'est quand même super satisfaisant de participer à ça et de penser que cela ne va pas s'arrêter demain. » (Jean)*

Il semble donc qu'une marque forte favorise l'émergence d'un état de confort pour les collaborateurs. Cela favorise la confiance en la marque et peut se traduire d'une part, par un sentiment de sécurité et d'autre part, par un renforcement de l'estime de soi.

Tout d'abord, une marque forte apporte un sentiment de sécurité immédiat, quant à la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices et donc, de manière implicite, à verser les rémunérations. Elle offre également une sécurité pour l'avenir en assurant la pérennité de la marque dans le temps et des perspectives professionnelles au sein de la marque. Le sentiment de sécurité à court et moyen terme souligne la confiance que les collaborateurs accordent à la marque. Cela rejoint les travaux de Berger-Remy et Michel (2015) portant sur la construction du capital marque du point de vue des salariés.

D'autre part, une marque forte semble renforcer l'estime de soi. Comme le souligne Sandrine, au-delà du côté « rassurant » qui traduit bien ce sentiment de sécurité, faire partie d'une marque forte engendre de la gratification pour soi-même. Sandrine se sent valorisée par la force de la marque. De la même manière, quand Jean évoque la marque comme « le vaisseau amiral » ou « la vitrine du groupe » et le fait que ce soit « super satisfaisant de participer à ça », il traduit la capacité de la marque à alimenter l'estime de soi.

### ✓ **La peur de ne pas être à la hauteur des attentes**

De manière un peu contre-intuitive, travailler pour une marque forte peut également être source d'inconfort pour certains collaborateurs. L'inconfort peut provenir de deux sources différentes : (1) un doute sur ses capacités, (2) la perception d'une perte de liberté et d'autonomie dans le travail.

D'une part, le collaborateur peut se sentir inconfortable en raison des doutes sur sa capacité à réussir la mission qui lui est confiée au sein de cette marque. Une marque forte renvoie l'image de collaborateurs expérimentés, compétents. L'entreprise va donc attendre de ce collaborateur qu'il sache faire de même.

D'autre part, une marque forte renvoie, pour certains, l'image d'un environnement de travail plus stressant, en raison d'une pression que l'on imagine plus forte. De manière sous-jacente, on sent poindre les questions concernant l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Par ailleurs, le sentiment que les résultats de cette marque sont davantage surveillés par les responsables de l'entreprise conduit à envisager une pression plus forte dans le quotidien de travail. Cela se traduit par la crainte d'une moins grande liberté dans le travail et la nécessité de respecter davantage les normes de fonctionnement de l'organisation et d'adopter un comportement plus conforme aux attentes de l'entreprise.

*« Un jour ma boss m'a mise dans une salle en me disant « voilà, tu vas changer de job [...] et cette marque c'est Pampers ». Je pense que j'avais un peu peur. Je savais que ce serait beaucoup plus exposé, sans doute beaucoup plus de pression et peut-être moins de marge de manœuvre. C'est un business qui est quand même beaucoup plus regardé par le management. Je savais qu'il allait falloir que je rentre plus dans les clous Procter. J'avais aussi un peu de crainte de ne pas y arriver, de ne pas savoir faire. » (Line)*

Nos résultats montrent qu'une marque forte n'est donc pas toujours source de confort pour les collaborateurs. Elle peut être génératrice d'un malaise pour certains d'entre eux qui perçoivent un niveau d'attente élevé en termes de réussite et de performance de la part de l'entreprise. Comme le souligne la théorie de l'affirmation de soi (Steele, 1988), on peut penser que plus l'estime de soi est élevée plus l'inconfort ressenti sera faible, les collaborateurs bénéficiant de ressources personnelles suffisantes pour faire face à ces attentes supposées importantes. A cet égard, Line qui évoque explicitement les craintes qu'elle a pu éprouver à l'annonce de sa mutation au sein de la marque Pampers, a assez vite retrouvé la confiance en elle. Line se décrit comme une femme ayant une bonne estime d'elle-même et une assez grande confiance en elle. *« J'aime bien débattre, je suis un peu jusqu'au boutiste du débat. J'aime bien prendre mon bâton de*

*pèlerin et convaincre personne par personne... et expliquer pourquoi les gens ont une mauvaise perception. »*

L'inconfort initialement ressenti semble bien géré et assez vite oublié.

#### **2.1.4. La perception de l'image de la marque par les parties prenantes externes**

Une bonne image de la marque véhiculée par les différentes parties prenantes externes est de nature à générer un état de confort. En revanche, une mauvaise image de marque aurait tendance à générer un état d'inconfort pour les collaborateurs.

##### **✓ La bonne image de la marque**

Le confort ressenti par certains collaborateurs à l'égard de la marque repose sur la bonne image que les consommateurs ont de cette marque.

Cette bonne image peut passer par les produits ou les services distribués par la marque. Ainsi, une marque dont les produits ou les services génèrent un enthousiasme clairement exprimé par les consommateurs, conduit les collaborateurs à ressentir un état de confort à l'égard de la marque qui se traduit par de la fierté à travailler pour cette marque.

*« Citroën, c'est une marque qui vit avec son temps. C'est une de ses forces, c'est ce qu'elle sait bien faire. D'ailleurs les gens ne s'y trompent pas... Citroën Cactus... je me rappelle... je suis allée en Bretagne, en Normandie... et à chaque fois j'ai des gens qui m'ont dit « waouh, elle est belle votre voiture et tout », alors qu'ils ne voyaient que l'extérieur... Y'a qu'avec Citroën que j'ai eu ça, avec des gens comme ça que tu ne connais pas, tu sors de ta voiture et quelqu'un t'aborde et te parle de la voiture. C'est agréable, ça donne de la fierté. » (Fabienne)*

*« Le sac pliage, il a été vendu partout dans le monde. Aujourd'hui, je crois qu'on en a vendu, en 30 ans, 30 millions d'exemplaires donc c'est vraiment le sac le plus vendu au monde. Même si des gens au fin fond de la Chine ou du Japon ne savent pas nécessairement que le pliage, c'est Longchamp, ils savent juste que c'est ce petit sac hyper pratique, qu'on peut plier, qu'on peut mettre dans ses bagages, qui est super léger... Moi, ça me remplit complètement. C'est très satisfaisant. » (Marine)*

La bonne image du produit, véhiculée par les consommateurs, est vécue par ces collaborateurs comme la capacité de la marque à mettre en œuvre ce qu'elle revendique. Pour Fabienne, l'état de confort à l'égard de la marque est en partie alimenté par la compétence que Citroën détient

de capter l'air du temps, de proposer des produits ou des services innovants par rapport à ce que l'on trouve sur le marché. Pour Marine, c'est la compétence reconnue dans le pliage qui favorise le confort qu'elle éprouve à l'égard de la marque et renforce une vision positive d'elle-même.

Cette fierté semble d'autant plus forte que les consommateurs qui déclarent avoir une bonne image de la marque ne sont pas nécessairement les clients actuels de cette marque, voire n'en constituent pas la cible privilégiée. La fierté de Mathilde à travailler pour Center Parcs est renforcée quand des proches, ayant initialement une image plutôt négative de ce type de structure jugée artificielle et surpeuplée, modifient la perception qu'ils en ont après avoir expérimenté ce type d'hébergement. On a le sentiment que ce message positif renvoyé par des clients potentiellement réfractaires au concept renforce le sentiment d'appartenance à la marque et génère une certaine satisfaction personnelle.

*« Center Parcs c'est une image de nature, d'immersion. La forêt c'est un décor pour Center Parcs. Il y a une sorte de bien-être, le cottage dans la forêt. [...] Les parents sont présents pour les enfants et tout est géré pour que ce soit vraiment un moment à passer en famille. C'est une sorte de parenthèse [...] J'ai amené des gens qui étaient hyper loin de ce type de vacances et à chaque fois c'était : « Finalement, c'est sympa, on se pose, on est bien. Ce n'est pas si artificiel et tourisme de masse que ça ». Ça me faisait plaisir parce que c'était pas gagné d'avance et ça me rendait un peu fière. » (Mathilde)*

Par ailleurs, le fait que les associations spontanées évoquées par ces nouveaux clients reposent précisément sur les valeurs défendues par cette marque – « on se pose, on est bien... ce n'est pas si artificiel », ajoute à la fierté et au confort qu'éprouve Mathilde à l'égard de Center Parcs. Par ailleurs, lorsque l'expérience positive qui est vécue par les collaborateurs au sein de la marque se reflète à l'extérieur, en particulier auprès des consommateurs, la fierté et le bonheur de faire partie de cette marque apparaît important.

*« Alors, il y a une phrase que j'ai entendu dans un focus groupe : Longchamp c'est une espèce de sécurité, c'est une authenticité. On va chez Longchamp, on ne va pas faire une faute de goût. [...] C'est-à-dire que c'est suffisamment qualitatif pour être statutaire mais en même temps, ce n'est pas bling-bling. [...] Et je crois que c'est vraiment ça Longchamp, c'est une marque rassurante, sincère, authentique. En fait, on a tous un Longchamp chez soi, un peu comme un petit pot de crème Nivea et il y a un côté très confort, un peu doudou. Je me sens bien avec ça. » (Marine)*

*"Quand je parle de Sephora, c'est plutôt une marque qui a une belle image. [...] C'est une marque fun, c'est la passion. Regardez les vidéos, vous allez voir une bande de vendeuses qui se tapent dans les mains et qui dansent. Si vous êtes déjà allé sur les Champs-Élysées, vous avez toutes les vendeuses qui se mettent en rang et qui vous accueillent en chantant dans le centre et en tapant des mains. [...] Vous arrivez en formation en interne, vous avez cela. Vous organisez une convention annuelle et là, c'est comme un match de foot ou un spectacle, on vous accueille avec les cornes de brume, ça chante et ça danse. On n'est pas dans un monde extrêmement feutré dans lequel on essaie de cacher un peu les émotions. Là, au contraire, il faut les montrer. [...] Je suis assez fier de travailler pour une maison dans laquelle on a cette image. [...] Ce n'est pas pour rien que ça fait quatre ans que je travaille dans cette maison et que j'y suis heureux." (Jérémie)*

Nous mettons en avant ici que la bonne image que les clients ont de la marque est un puissant vecteur de satisfaction, de fierté et de fidélité pour les collaborateurs. Cela contribue à donner du sens à leur engagement au sein de la marque. Cela rejoint ce que Berger-Remy et Michel (2015) nomment « le sens vécu ». La bonne image de la marque génère des émotions positives qui se traduisent par de la fierté d'appartenance. On met également en avant l'importance de la perception par les collaborateurs de la cohérence entre l'identité et l'image de la marque. Pour reprendre le vocabulaire de Moingeon et Soenen (2002), la cohérence entre l'identité professée - définie au travers de la raison d'être, de la mission de l'entreprise fournie par les dirigeants lors de discours -, l'identité projetée - communiquée par l'entreprise sur ses sites internet, le rapport annuel, la publicité... -, et l'identité attribuée – par les différentes parties prenantes et que l'on peut assimiler au concept d'image – contribue à l'émergence d'un état de confort des collaborateurs à l'égard de la marque.

Par ailleurs, le cas Sephora montre le rôle important que certains collaborateurs jouent (ici les équipes de vente) non seulement pour donner vie aux valeurs de la marque à destination des clients mais aussi pour renforcer l'attachement à la marque d'autres salariés en interne.

### ✓ **Les attaques contre la marque**

Le dénigrement de la marque, voire des attaques plus offensives à son encontre de la part d'un public externe, plongent certains collaborateurs dans une situation d'inconfort. Cet inconfort apparaît d'autant plus prégnant que les critiques sont jugées comme totalement infondées et injustes. C'est le cas par exemple lorsque les collaborateurs ont le sentiment que la marque met tout en œuvre pour faire les choses bien et pour proposer sur le marché des produits et des



services de qualité en respectant les règles et les normes liées au secteur d'activité. Ces situations génèrent de la dissonance cognitive liée à des informations contradictoires : je sais que la marque agit correctement mais des acteurs extérieurs à l'entreprise affirment le contraire. Les attaques semblent d'autant plus injustes qu'elles portent de manière indifférenciée sur l'ensemble des marques du secteur d'activité. Les collaborateurs ont alors le sentiment que les efforts de leur marque pour mettre en place des actions positives pour les consommateurs, ou plus largement socialement responsables, ne sont pas valorisées. Leur marque est perçue, au même titre que les autres, comme incompétente pour répondre aux critiques qui sont formulées.

*« Je pense qu'aujourd'hui travailler le cuir... il y a des gens qui détestent, qui sont vegan, et qui critiquent cette activité. Ça me désole... Je trouve que ces produits en cuir sont toujours respectables, qu'ils ont été faits avec l'art et la manière. En tout cas chez Longchamp on travaille avec des tanneurs certifiés qui achètent leurs peaux auprès de vendeurs certifiés. » (Marine)*

*« Je trouve que l'entreprise est étonnamment responsable par rapport à tout le « bashing » qui est fait autour de la grande distribution. C'est toujours le grand méchant loup par rapport aux petits. Je trouve ça très injuste. C'est très déstabilisant à titre personnel. Quand on voit de l'intérieur, c'est très beau ce qu'il s'y passe. [...] Les gens travaillent énormément et puis on ne leur renvoie pas l'image qu'ils travaillent dans le bon endroit. On devrait pouvoir être fier de dire pour qui on travaille. » (Séverine)*

*« Quand on travaille sur une marque qui est hyper attaquée, on se sent personnellement régulièrement agressée, il peut y avoir des discussions un peu houleuses même avec les amis proches ou la famille. [...] Je me sens aussi un peu attaquée personnellement quand on attaque ma marque. » (Line)*

*« Je n'aime pas quand l'extérieur vient plaquer des généralités du monde automobile sur ta marque. Le sentiment que le dieselgate est partout, même dans ta marque. C'est hyper perturbant, c'est hyper désagréable parce que c'est une remise en question aussi de toi. » (Nadège)*

Le degré d'attachement, voire d'identification à la marque semble jouer sur l'intensité de l'inconfort ressenti par les salariés face aux critiques. Marine dont l'attachement à la marque est assez faible « *Longchamp ce n'était pas ma marque de rêve, ce n'était pas ma love brand* » déclare être désolée par les critiques formulées à l'égard de sa marque mais ne semble pas outre mesure affectée personnellement. Séverine, qui avait une image assez peu valorisante de Carrefour avant d'y entrer « *Carrefour, pour moi, c'était Carrouf... c'était un magasin... j'avais une vue des produits bas de gamme.* », mais qui s'est attachée au fur et à mesure à cette marque semble davantage perturbée, se déclarant personnellement déstabilisée par les attaques

permanente à l'égard de la grande distribution et donc de Carrefour. Line, en revanche, avait une image positive de la marque Pampers - « *marque leader sur son marché, une grosse marque, importante pour l'entreprise* » - et déclare être très fière de faire partie de la marque. On sent une certaine identification de Line à la marque qui endosse en quelque sorte les valeurs de la marque (performance, innovation, responsabilité à l'égard des bébés et des mamans). Les effets des critiques portées contre la marque Pampers apparaissent très inconfortables pour Line qui se sent personnellement attaquée. Enfin, Nadège qui éprouve une grande fierté à faire partie de cette « famille », qui a été « *élevée en disant que Renault c'était une marque de collabo pendant la guerre... Chez Peugeot pas du tout.* » et dont la famille « *a toujours eu que des Peugeot donc y'a un truc comme ça très affectif* », apparaît très affectée par les attaques à l'égard de Peugeot. Son identification à la marque la pousse à percevoir les critiques comme une remise en question d'elle-même.

Face à la perception que la marque est jugée à tort comme incompétente et au sentiment d'être mis en cause personnellement par les critiques, les collaborateurs adoptent des stratégies visant à défendre la marque. Plus l'attachement ou l'identification à la marque est important, plus le collaborateur s'engage personnellement dans la défense de la marque.

*« Moi j'essaie d'expliquer, justement, c'est comme si j'étais allergique. Evidemment je ne vais pas en prendre mais au moins respecter. De toute façon on ne va pas tuer les animaux pour leurs peaux. On les tue parce qu'on en fait autre chose, on les mange et donc on se sert finalement de tout. On essaie de se servir de tout y compris de la peau. Donc ça c'est un discours que j'essaie de défendre. »*  
(Marine)

*« On a presque envie de le faire savoir plus... On a envie de sensibiliser les gens qui sont proches de vous. Donc moi, j'ai plutôt tendance à être avocate du truc... d'expliquer aux gens, en fait, la réalité, elle est très différente de ce que les gens pensent. »* (Séverine)

*« Je défends la marque un peu **comme si c'était ma petite entreprise.** »* (Line)

*« Aujourd'hui, **je défends comme une dingue que chez nous pas possible.** S'il y a eu des erreurs, j'en sais rien, mais ce n'est pas du volontaire. »* (Nadège)

Lorsque la marque est attaquée par des parties prenantes externes sur des éléments qui ne correspondent pas à ce qui est vécu en interne, cela génère un sentiment d'injustice et la volonté, pour tous les informants, de vouloir rétablir leur vérité sur la marque qu'ils connaissent bien. Dans ce cas, les collaborateurs endossent assez facilement le rôle d'avocat de la marque. Plus

les collaborateurs sont identifiés à la marque, plus ils considèrent les critiques envers la marque comme des attaques personnelles et plus leur volonté de défendre la marque est forte. Cela rejoint les travaux d'Aronson (1969) qui met en évidence le rôle du concept de soi dans l'éveil de la dissonance cognitive et la volonté, sur cette base, de mettre en place des stratégies visant à réduire cet inconfort. Selon Aronson, l'inconfort psychologique naît d'un comportement réalisé par l'individu incohérent avec ses standards de conduite, c'est-à-dire ses valeurs et les attentes qu'il a vis-à-vis de lui-même. Dans notre étude, les attaques envers la marque viennent menacer l'idée que le collaborateur se fait de lui-même, en particulier lorsqu'il est identifié à la marque. Il perçoit ces attaques comme des menaces personnelles qui peuvent remettre en cause son concept de soi. Il est alors incité à réduire cet inconfort en soutenant, voire en défendant la marque.

### **2.1.5. L'appartenance de la marque à un groupe**

L'appartenance de la marque à un groupe fait émerger des états de confort et d'inconfort des collaborateurs à l'égard de la marque. Dans cette partie, la marque est souvent appréhendée dans son état imbriqué à l'organisation. Nous n'avons retenu que les discours qui mettaient en jeu l'univers de la marque au travers de ses valeurs et de sa promesse confronté à l'organisation de l'entreprise, ainsi que ceux qui faisaient référence à l'image perçue de la marque par les collaborateurs au sein d'une organisation multi-marques. C'est le sentiment de confort ou d'inconfort à l'égard de la marque qui a dicté notre analyse.

#### **✓ La possibilité de découvrir des univers de marques différents**

L'appartenance de la marque à un groupe puissant en termes économique et financier et disposant d'un portefeuille de marques renforce le pouvoir d'attraction de la marque et la fierté d'appartenance. Le rattachement à un groupe rassure quant à la pérennité de la marque. A titre personnel, cela se traduit par la possibilité de gérer une carrière sur le moyen-long terme au sein de l'entreprise. Les opportunités offertes par ces organisations qui gèrent plusieurs marques apparaissent nombreuses. Les collaborateurs peuvent envisager de passer d'une marque à une autre et de vivre ainsi des expériences différentes en découvrant de nouveaux univers de marque. Enfin, la fierté de faire partie d'une organisation attractive renforce la fierté d'appartenance à la marque. Tous ces éléments alimentent un sentiment de confort à l'égard de leur marque.

*« Je travaille pour Yves Saint Laurent Parfums et depuis 2 ans pour Armani. C'est assez drôle de travailler un langage, des actions, des développements produits, des communications en fonction d'une marque couture versus une autre marque couture, à cause ou grâce à un fondateur qui a une vision différente et qu'on s'applique à exprimer différemment. [...] J'aime bien les choses que ces marques, les fondateurs, les maisons de couture expriment. Donc du coup, ça me nourrit. »*  
(Capucine)

*« Rejoindre le groupe LVMH, c'était le moteur de mon choix. Je connaissais bien LVMH et Séphora un peu moins. Quand j'ai découvert ce que c'était que Séphora, j'ai adoré. Mais LVMH, c'est un groupe assez prestigieux, de grande taille, dans lequel je pouvais bâtir une carrière pour évoluer. C'est plutôt sympa...pas uniquement pour briller à la fin des déjeuners en famille, c'est plutôt que si à un moment ou à un autre, vous voulez rebondir dans une autre maison, découvrir un autre univers de marque, vous avez quand même la possibilité de mettre ça en valeur... et ça c'est vraiment important pour moi. »* (Jérémie)

*« Je me suis d'abord occupée de la marque Vicks qui est une marque pour le rhume et la toux qui est vendue en pharmacie... qui est quand même la marque dont tout le monde se fichait un peu. Et j'avoue que ça a été un peu la déception : ' Ah, ok je vais me retrouver dans un truc qui est un peu perdu ou qui est hors de la matrice Procter avec moins de coaching et moins d'aide. ' [...] J'avais dit que j'avais envie de voir une plus grande catégorie, plus orientée justement grande conso, parce que la pharma ce n'est pas forcément où je voulais faire toute ma vie. [...] Un beau matin, mon boss m'a dit ; tu vas changer de job... et la marque, c'est Pampers. J'étais assez fière. [...] L'avantage de la grosse boîte c'est d'avoir les moyens, de pouvoir changer de job et de marque, de découvrir des univers différents, de faire des trucs chouettes en s'appuyant sur un imaginaire de marque différent. »* (Line)

Au-delà des caractéristiques propres de la marque (valeurs, image, patrimoine, capital...), que nous avons développé précédemment et qui ont un effet sur le confort éprouvé par les collaborateurs à l'égard de la marque, nous mettons en avant ici le fait que l'entreprise à laquelle appartient la marque joue également un rôle dans cette relation émotionnelle à la marque. L'entreprise apporte un sentiment de sécurité en assurant la pérennité de la marque. Il semble que ce soit l'assemblage de la marque produit avec la marque entreprise qui renforce le confort ressenti par les collaborateurs. Cette sécurité apportée par le groupe permet de vivre pleinement la relation avec la marque, en particulier d'être fière de cette marque.

Par ailleurs, l'appartenance de la marque à un groupe gérant un portefeuille de marques offre à certains collaborateurs la possibilité de se confronter à des univers de marque différents. Cette

situation est vécue par certains comme un moyen de s'enrichir personnellement en se nourrissant de l'imaginaire porté par chacune des marques. C'est particulièrement le cas de ceux qui travaillent pour plusieurs marques en même temps. Capucine exprime très clairement l'enrichissement personnel qu'elle tire de son rattachement à plusieurs marques ; elle dit se nourrir de ces différences. C'est aussi le cas d'autres salariés, comme Line, qui passent d'une marque à une autre, évoluant dans des univers très différents et mettant en jeu des valeurs spécifiques. Ces parcours permettant de se confronter à différents univers de marque renforcent le lien avec la marque pour laquelle on travaille. Le moment de la découverte de l'imaginaire de la marque est, pour ces collaborateurs, particulièrement stimulant et éveille un état de confort dans la relation à la marque. Par ailleurs, cette confrontation des imaginaires de marques permet aussi de renforcer le confort ressenti à l'égard d'une marque en particulier. Au-delà des deux marques dont elle se nourrit, Capucine gère également une marque avec laquelle elle ne sent aucune affinité. Cette comparaison conforte la connexion forte qu'elle a avec les deux autres marques, ce qui tend à accentuer le confort qu'elle éprouve à l'égard de ces dernières.

✓ ***L'appartenance de la marque à une entreprise multimarques : une source d'inconfort***

L'inconfort peut provenir également du sentiment que la marque n'est pas suffisamment soutenue en interne par la direction de l'entreprise. Dans les groupes gérant un portefeuille de marques, les collaborateurs ont le sentiment que l'attribution des moyens matériels, financiers et humains à chacune des marques est souvent réalisée en fonction des résultats obtenus et prévus. Cette affectation des moyens s'effectue indépendamment de ce que représente la marque, de l'univers qu'elle doit faire vivre dans l'esprit des consommateurs et qui nécessite parfois des budgets importants. Les salariés faisant partie d'une marque dont les résultats sont peu contributifs au groupe, en termes stratégique ou financier, peuvent avoir le sentiment de ne pas être suffisamment valorisés. Cette situation est vécue par certains de manière très inconfortable.

*« Si vous êtes dans la marque qui patine, on la montre du doigt. Donc pour les collaborateurs c'est vraiment dur. [...] Si une marque qui cartonne va voir les financiers et elle a besoin de ça en plus, 'mais bien sûr'. Si c'est la petite marque, elle en a encore plus besoin, c'est encore plus vital, 'ah non, tu n'es pas la priorité'. Donc c'est très dur d'être dans des petites marques qui vont mal dans des grands groupes parce que tout le système motivationnel, financier, de reconnaissance donne de la reconnaissance à ceux qui font réussir. [...] Il faut aider les gens à relativiser... essayer de faire se dissocier les gens de ces situations-là. » (Roxane)*

*« De temps en temps, on a l'impression d'être en deuxième division et ça, ça peut poser problème. Certaines personnes, elles ne sont pas nombreuses, peuvent de temps en temps, considérer que Sephora ne joue pas dans la même cour. C'est assez déroutant. » (Jérémie)*

D'autre part, l'absence de valorisation d'une marque par les responsables de l'entreprise, sous prétexte qu'elle peut potentiellement faire de l'ombre aux autres marques du portefeuille, est très perturbante pour les collaborateurs. Ces derniers expriment alors la difficulté qu'ils rencontrent à faire vivre cette marque en externe, créant ainsi un risque quant à la possibilité de s'attacher à cette marque et à sa pérennité. En interne, le manque d'affirmation de l'identité de la marque conduit les collaborateurs à avoir le sentiment de ne pas être reconnus par l'entreprise.

*« La communication Groupe refusait que l'on puisse utiliser le nom de marque Future Energie parce que ce nom impliquait, selon eux, que le reste du Groupe était « ringard énergie » ou « non clean énergie ». Il y avait un vrai embargo pour utiliser le nom de marque Future Energie. On ne pouvait pas avoir de carte de visite. Quand il y a une démarche commerciale, on aime bien se présenter avec une petite carte. Et donc c'était presque un refus d'identité au sein de l'entreprise [...] Collectivement dans l'entreprise, c'était vécu comme un traumatisme cette histoire de Future Energie » (Jean)*

On ressent ici la détresse de Jean qui croit dans les valeurs de la marque Future Energie, une marque dont l'identité est de promouvoir un environnement plus durable en proposant de l'énergie verte. Cette promesse, à laquelle il n'était pas particulièrement sensible lorsqu'il a intégré cette marque, l'est devenue au fil du temps et résonne davantage pour lui, personnellement.

*« Quand je suis arrivé je n'avais pas d'esprit 'vert'. Je n'avais pas un engagement particulièrement fort à titre personnel. En revanche, je me suis fait verdier et ce n'est pas du green washing. Ça m'a changé. Si aujourd'hui le groupe devait se séparer de cette marque, ce n'est pas sûr que je reste au niveau du groupe. » (Jean)*

Depuis l'entretien, Jean a d'ailleurs démissionné et intégré une entreprise dans le renouvelable. Jean parle donc bien d'un inconfort en lien avec les valeurs de la marque Future Energie. L'impossibilité de se présenter comme un des représentants de cette marque, qu'il contribue à faire vivre dans le cadre de sa mission, semble créer une terrible frustration. C'est la non-reconnaissance par le groupe de ce que représente cette marque, de son univers et de ses valeurs, qui conduit Jean à éprouver un état d'inconfort assez fort, énonçant même le mot de traumatisme.

Lorsque chacune des marques bénéficie d'un positionnement clair, certains collaborateurs s'attendent à ce que les ressources dont dispose l'entreprise soient réparties de manière à renforcer l'identité des marques et par la même contribuer à accentuer la différenciation de chacune d'entre elle. Le non-respect de ce principe se traduit par de l'incompréhension et de la déception de la part des salariés. Le sentiment que l'univers de la marque n'est pas bien compris par les dirigeants ou n'entre pas en ligne de compte dans les choix stratégiques perturbe certains collaborateurs.

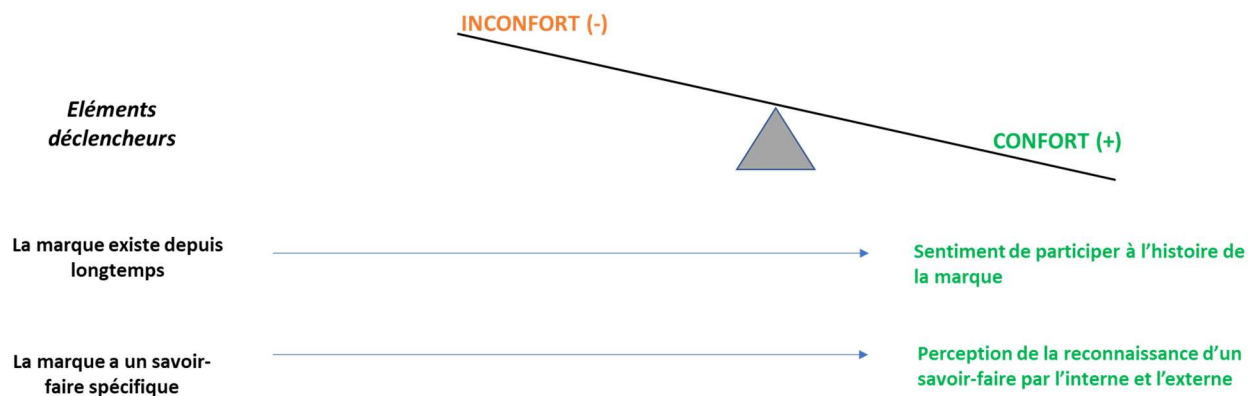
*« Il y a des choses de temps en temps que j'ai du mal à comprendre. On a exactement le même nombre de chevaux sur une DS9 que sur une Peugeot 508. C'est vraiment dommage qu'on ait pas donné une chance de différencier un peu plus l'offre produit, qu'on n'ait pas donné les 360CV à DS parce qu'il faut qu'on soit au top du top en tant que marque premium et qu'on ait mis 340CV, qui est quand même déjà pas mal pour Peugeot... Ça, ça m'énerve. Ce qui me plaît c'est le positionnement spécifique de DS et là, je ne suis pas à l'aise. » (Perrine).*

Nous soulignons ici que les collaborateurs peuvent éprouver de l'inconfort à l'égard de la marque lorsque les choix opérés par l'entreprise n'apparaissent pas cohérents avec l'univers spécifique des marques. Cette situation semble accentuée lorsque l'entreprise doit gérer des marques dont les succès commerciaux diffèrent, les cibles de clientèles sont distinctes, les univers de marques sont singuliers. Ces résultats montrent l'importance, pour les recherches sur le management interne des marques, de prendre en compte la dimension des entreprises multimarques. Cela complexifie la prise en compte des effets des pratiques de management interne des marques, les collaborateurs comparant le traitement réservé à chacune des marques du groupe au regard non pas d'éléments purement rationnels, d'ordre stratégiques et financiers, mais aussi en fonction de l'identité des marques et de l'univers qu'elles portent.

## **2.2. LES FACTEURS CONDUISANT A UN ETAT DE CONFORT A L'EGARD DE LA MARQUE**

L'analyse des entretiens permet d'identifier deux facteurs déclencheurs qui génèrent uniquement un état de confort (figure 21). Aucun informant n'a évoqué un sentiment d'inconfort à l'égard de la marque en relation avec ces deux facteurs.

Figure 21 : Les facteurs conduisant au confort à l'égard de la marque



### 2.2.1. La marque est inscrite dans le temps

La marque porte une histoire. Elle témoigne parfois des racines ou de l'origine de l'entreprise (Pecot et De Barnier, 2017). L'existence de cet horizon temporel (Berger-Remy et Michel, 2015) conduit certains collaborateurs, particulièrement sensibles à cette dimension, à ressentir un état de confort à l'égard de la marque. Celui-ci semble s'appuyer sur deux facteurs importants : (1) la mise en œuvre d'un imaginaire commun solide construit sur l'histoire de la marque, (2) une confiance dans l'avenir.

#### ✓ *Un imaginaire commun créateur de confort*

Le fait que la marque s'inscrive dans le temps fournit un cadre de référence qui tend à unir les collaborateurs. Le sentiment de partager un patrimoine commun riche, au travers notamment de références partagées liées au fondateur, à des personnages qui ont marqué la marque, des objets, des lieux, semble souder les collaborateurs et créer un état de confort pour beaucoup d'entre eux. Cet horizon temporel fournit, à leurs yeux, du sens aux actions de la marque et à la mise en œuvre de leur part s'inscrivant dans cette histoire. Cela permet de développer un sens commun, partagé par tous. Cela se traduit par l'instauration d'un imaginaire commun qui crée du lien entre les salariés et donne envie de poursuivre l'œuvre de la marque.

*« Il y avait beaucoup de gens historiques qui peuvent raconter beaucoup de choses sur Yves Saint Laurent Parfums, comment est-ce que Saint Laurent ou Bergé venaient les voir. Il y avait encore beaucoup d'histoires, pas de bruits de couloir, mais des gens qui racontent des choses, beaucoup de patrimoine aussi, des portants entiers avec ces vêtements, des vieux vêtements qui avaient servi*



*à faire des pubs, des vieux bijoux... On se sentait faire partie de cette histoire Saint Laurent et c'était fabuleux. » (Capucine)*

*« En arrivant chez Lancôme, j'ai exploré des choses du passé, Armand Petitjean, par exemple, et je l'ai remis à l'ordre du jour. J'ai organisé un séminaire dans le château de Lancôme, qui n'appartient pas du tout à Lancôme... J'ai fait jouer au directeur de la communication de l'époque, le rôle d'Armand Petitjean. Il s'est mis un postiche et les filles ont cru que c'était Armand Petitjean. Et c'est vrai que ça, pour moi, ça a été un moment très fort parce qu'on était vraiment Lancôme, très connectés au passé de Lancôme et en train de préparer un plan de lancement, les machins du futur. Ce qui a fait que c'est une expérience très forte, c'est que depuis 15 ans on m'en reparle... on me dit ' c'était le plus beau moment que j'ai vécu, ça m'a tellement marquée, c'était tellement important'. Ça a été un moment dont la répercussion était plus grande que ce que je mesurais à l'époque. Et ça a été un moment de grande fierté pour elles, de grande inspiration, de grande connexion. Ça alimente la fierté de ce que je fais, le sens que ça prend pour moi et pour les autres... Je me redresse, une notion de colonne vertébrale un petit peu. [...] ça a créé de la valeur pour beaucoup de monde. » (Rose)*

L'histoire partagée de la marque, comme une sorte de ciment qui unit les collaborateurs, favorise non seulement la fierté d'appartenance à la marque mais renforce également l'estime de soi. Rose explique qu'elle se redresse, que cette histoire commune renforce sa colonne vertébrale. D'une certaine manière la marque lui permet d'être plus sûre d'elle-même.

Par ailleurs, la participation du collaborateur à cette histoire commune, au travers d'actions qu'il va décider de mettre en œuvre, tend à renforcer le confort qu'il va ressentir à l'égard de la marque. Il devient un des passeurs de relai, un de ceux qui contribuent à faire vivre la marque en s'appuyant sur cette histoire. C'est le cas de Rose qui, par sa volonté de faire revivre une partie de l'histoire de la marque, va recueillir des retours extrêmement positifs de la part des autres collaborateurs. Son engagement envers la marque et le confort qu'elle éprouve à travailler pour cette marque est palpable dans l'émotion avec laquelle elle raconte cet événement, qui s'est déroulé plusieurs années auparavant.

### ✓ **Une confiance dans l'avenir source de confort**

Le fait que la marque existe depuis longtemps crée également un sentiment de confiance dans l'avenir. La marque, ayant réussi à s'adapter au fil des années, continuera à faire face aux nouveaux défis.

*« La marque Peugeot pour moi c'est une marque qui existe depuis super longtemps, qui a des produits fantastiques, qui sait faire preuve d'innovation... Je pense que on est encore là aujourd'hui et on sera encore là demain parce que, à un moment donné, cette marque a su prendre les décisions qu'il fallait et qui s'imposaient. [...] Tu vois ça, ça te donne confiance... et je suis super fière de travailler pour cette marque. » (Nadège)*

*« Ça fait depuis 100 ans qu'on fabrique des valises. Nos valises sont d'extrêmement bonne qualité, elles sont capables de durer extrêmement longtemps et peuvent devenir des objets iconiques... des objets de collection qui s'inscrivent dans le temps. C'est un peu l'héritage de l'histoire de Rimowa. Et donc ça, c'est ce qui fait rêver toute personne au sein de la marque. » (Stéphane).*

Le patrimoine de la marque apparaît ainsi particulièrement important dans la construction du lien qui unit les collaborateurs à leur marque. Le sentiment de faire partie de l'histoire de la marque et de contribuer à la faire vivre est un levier important de fierté et d'attachement à la marque. Cela rejoint les travaux sur l'importance du patrimoine de la marque à la fois pour les consommateurs mais aussi pour les collaborateurs (Bizalion et Kaiser, 2013; Pecot et De Barnier, 2017). Cela procure également un sentiment de confort dans la relation à la marque au travers notamment de la confiance accordée à cette marque dans sa capacité à s'adapter à son environnement, à perdurer dans le temps et à garantir l'emploi des collaborateurs. Cette confiance s'appuie sur la connaissance de ce qu'est la marque, de son histoire. Cela rejoint les travaux de Lewicki et Bunker (1996) qui mettent en avant le rôle de la connaissance dans la construction de la confiance. Par ailleurs, des travaux récents soulignent le rôle particulièrement important de la confiance dans le développement de comportements favorables des collaborateurs à l'égard de la marque (Bravo *et al.*, 2017; Erkmen et Hancer, 2015; Gilani, 2019). On sent bien au travers du discours de Nadège, qui insiste sur la fierté d'appartenance à la marque, ou de Stéphane qui met en avant la part de rêve procurée par la marque, leur satisfaction personnelle à travailler pour ces marques, voire leur engagement envers ces dernières.

### **2.2.2. La marque détient un savoir-faire spécifique**

Le fait que la marque soit reconnue pour son savoir-faire, aussi bien par les salariés eux-mêmes que par les consommateurs, génère un état de confort pour certains collaborateurs. On peut relever trois situations favorisant l'émergence de cet état de confort : (1) la capacité à faire vivre

un savoir-faire historique de la marque, (2) la maîtrise d'un savoir-faire différenciant par rapport à la concurrence, (3) la capacité de la marque à être pionnière dans son domaine.

### ✓ **La capacité à faire vivre un savoir-faire historique de la marque**

La capacité de la marque à perpétuer une expertise qui renvoie à son histoire, à son héritage, à son patrimoine procure aux collaborateurs une grande fierté d'appartenance. On sent toute la force de la légitimation traditionnelle de la marque qui valorise certains collaborateurs et renforce le confort qu'ils peuvent éprouver à l'égard de la marque.

*« Je pense que ce côté noblesse de la matière, c'est des produits en cuir, sauf le pliage qui est en nylon mais il y a quand même cette poignée en cuir... qui a été travaillée avec tout un tas de techniques un peu ancestrales, il y a un certain piqué... c'est le savoir-faire de Longchamp, c'est un patrimoine. D'ailleurs, Longchamp fait partie du groupement des entreprises du patrimoine vivant... ça me rend assez fière de participer à ça. » (Marine)*

Le confort semble d'autant plus important que la marque réussit à faire vivre ce savoir-faire en l'encrant dans la modernité. Marine souligne l'appartenance de Longchamp au groupement des entreprises du patrimoine **vivant** afin de souligner la capacité de la marque à s'adapter au monde, tout en faisant vivre sa longue histoire. Cette capacité à s'appuyer sur ce savoir-faire pour développer des produits permettant de capter des populations jeunes, perçue comme une source de modernité, est également mentionnée par Stéphane. Cela le rend assez enthousiaste à l'égard de la marque.

*« Ce n'est pas une marque qui est très connue en France, et les quelques personnes qui la connaissent, étaient des gens passionnés de voyage ou de valises et qui me disaient « ah mais c'est génial, c'est super, moi je connais ». Et le mot qui ressortait, c'était « oui, c'est réellement la marque, tu en achètes une et puis ça te fait toute ta vie ». Il y a un vrai savoir-faire et une vraie fierté à fabriquer ces valises qui s'inscrivent dans le temps, un vrai engagement dans le travail... Aujourd'hui, c'est une marque qui attire énormément la tranche des 25-34 ans. Moi, je trouve ça agréable d'être dans une boîte comme ça. » (Stéphane)*

On note également que la satisfaction des collaborateurs à travailler pour cette marque dépend de l'importance de la reconnaissance par les consommateurs de la compétence de la marque. Comme le souligne Stéphane, le confort qu'il ressent envers la marque est en partie dû au fait que les consommateurs considèrent que la promesse de la marque est complètement tenue, même si la marque ne bénéficie pas d'une forte notoriété.

## ✓ la maîtrise d'un savoir-faire différenciant par rapport à la concurrence

Le bien-être des collaborateurs provient également de la reconnaissance d'un savoir-faire qui met en avant la puissance de la marque et sa capacité à se démarquer des concurrents. La marque TGV apparaît dans cette optique particulièrement intéressante. Comme le souligne Maxime, c'est le savoir-faire technologique inégalé de TGV qui favorise la fierté qu'il ressent à l'égard de cette marque. Par ailleurs, ce sentiment est d'autant plus fort que TGV se distingue nettement sur cet aspect des autres marques du groupe.

*" TGV, c'est le produit vitrine de la SNCF. [...] On a cette fierté de travailler pour TGV [...] et la fierté c'est quand on compare avec les autres produits qui sont exploités dans les gares (Transilien, TER). Le produit TGV est celui qui est le plus robuste en termes de conception... faire rouler les trains à 300 ou 320 km/h c'est une prouesse technologique de chaque instant. Moi, j'ai encore en tête le record de vitesse sur la LGV Est. Je me souviens, on avait installé la télé exprès pour voir ce truc là au journal de 13h, le record... C'était un moment de cohésion. En tout cas, on avait cette fierté... Le record, c'était vraiment un moment où finalement on s'est dit : 'on est content de bosser pour ça.' »" (Maxime)*

Par ailleurs, le sentiment de contribuer au rayonnement de la France en travaillant pour cette marque est une source de grande satisfaction. Tout se passe comme si, le savoir-faire de la marque rejaillissait sur lui.

*« TGV fait aussi la fierté de la France. On contribue au rayonnement technologique français. La LGV marocaine, en fait, c'est une LGV française. Elle a été construite avec nos ingénieurs. Sur mon ancien poste, j'avais été missionné pour aller faire une mission de conseils sur les gares et l'exploitation des gares au Maroc... donc il y a un petit bout de moi. Ça peut être un bout de phrase, de référentiel... en tous les cas c'est des choses que je suis content d'avoir vu et fait et qui rendent fier. » (Maxime)*

Même si le grand public n'associe pas spontanément la marque aux prouesses technologiques réalisées, le fait d'avoir le sentiment de contribuer au développement de ce savoir-faire ou à sa communication contribue à nourrir le sentiment de fierté envers la marque.

*« Il y a toute une partie de ma marque que j'aime bien... c'est la partie innovation. Thales contribue à beaucoup, beaucoup de sujets dans la vie quotidienne de chacun sans qu'on le sache. On a des satellites qui font des prévisions météo, on fait de la signalisation pour éviter que les trains et les métros se rentrent dedans, on fait de la sécurisation des données. Derrière tout ça il y a beaucoup de technologie que j'aime bien et qui me rend fière et que j'ai essayé de mettre un*

*peu en scène quand il fallait écrire des histoires sur Thales, qu'est-ce que c'est. [...] Donc moi, tout ce côté innovations cachées, je trouve ça absolument fascinant. J'aime beaucoup ce côté-là de la marque. » (Valérie)*

### ✓ **La capacité de la marque à être précurseur dans son domaine**

Enfin, la capacité de la marque à être pionnière sur son marché, à être celle qui lance les innovations de rupture, semble être un levier important de satisfaction pour certains collaborateurs.

*« C'est vraiment la marque qui a inventé un peu la couche jetable et qui a ensuite amené sur le marché les grosses innovations de rupture sur la catégorie : les super absorbants qui ont remplacé une partie de la cellulose, les scratches qui n'existaient pas avant. C'est la recherche du produit idéal pour les bébés et les parents. C'est un vrai truc que je vis au quotidien du coup. » (Line)*

*« La marque Rimowa a été pionnière dans ce qu'elle a entrepris. C'est la première à avoir fabriqué des valises en aluminium, c'est la première à avoir fabriqué des valises en polycarbonate. C'est une marque qui a été novatrice tout le temps. C'est le truc qui m'a beaucoup marqué et qui me plaît. » (Stéphane)*

*« Chez Renault, on est fier d'avoir créé le concept de monospace en Europe. On était les premiers à faire, par exemple, les voitures électriques, les premiers à faire le hayon, via le succès de la R16 et puis après ça a été décliné. » (Mehdi)*

*« C'est toujours une marque qui a accompagné les grands mouvements sociaux. Ambre solaire, ça a été au moment des premiers congés payés, les premières colorations Belle Color, ça a été aussi parmi les premières colorations à domicile... On a lancé des gammes de produits assez tôt, assez en avance. [...] Je trouve ça très enthousiasmant. Ça a du sens, ça a une utilité. » (Solange)*

La reconnaissance d'un savoir-faire artisanal, technique ou technologique de la marque génère, pour de nombreux collaborateurs, un sentiment de confort à l'égard de cette marque.

Ce savoir-faire se traduit par la reconnaissance, par les consommateurs et/ou les collaborateurs, de la compétence de la marque, entendue comme sa capacité à livrer aux consommateurs un produit ou un service à la hauteur de ce qu'elle promet. Cela rejoint les travaux sur le *stereotype content model* (Cuddy et al., 2008, 2011; Fiske et al., 2007; Kervyn et al., 2021) qui soulignent l'importance de deux facteurs dans la façon dont les individus évaluent leur prochains : la chaleur, qui caractérise leurs intentions, et la compétence, qui définit la capacité à mettre en

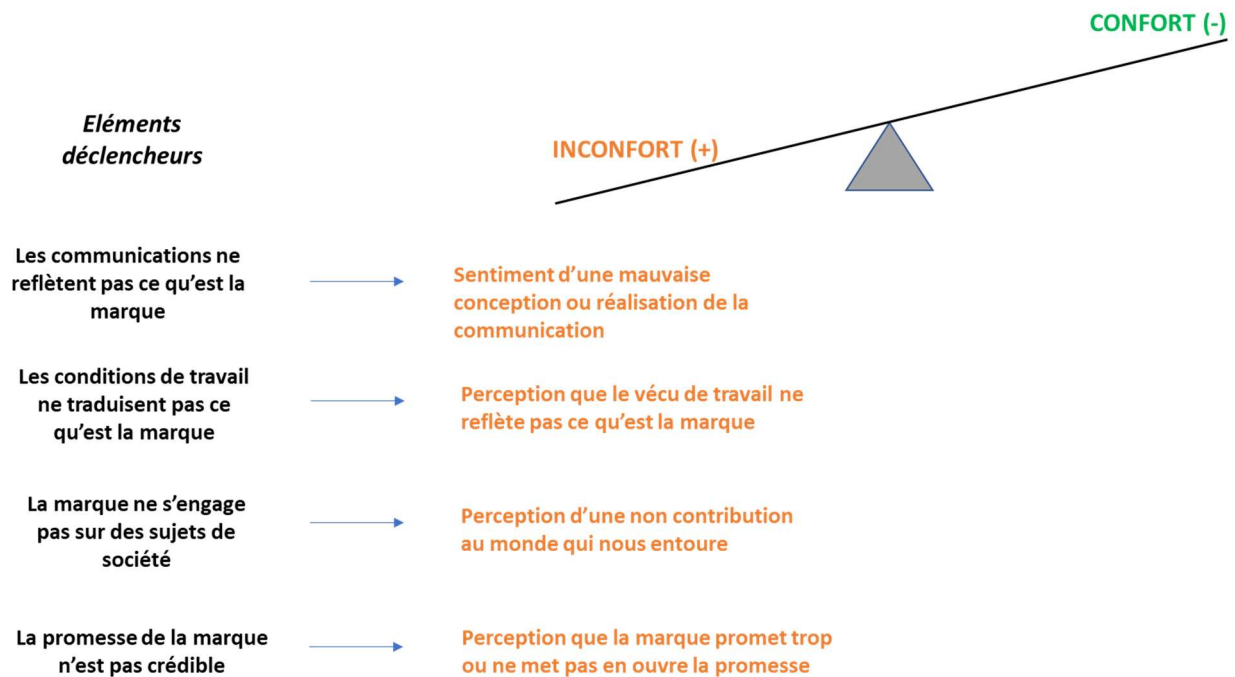
œuvre les intentions. Ce cadre théorique s'est élargi au jugement que portent les individus à l'égard de leur environnement social de manière générale (Fiske, 2018). Ces travaux ont d'ailleurs trouvé un écho important en marketing en particulier dans le domaine de la marque (Davvetas et Halkias, 2019; Kervyn *et al.*, 2012). Ils montrent notamment que la compétence de la marque influence la confiance ou l'admiration de la marque (Gidaković et Zabkar, 2022; Halkias et Diamantopoulos, 2020) et par la même le confort ressenti envers la marque.

Cet état de confort ressenti par les collaborateurs provient également du sentiment qu'ils ont de contribuer, de manière réelle ou supposée, au développement de ce savoir-faire. C'est en partie grâce à leur expertise que le savoir-faire de la marque est reconnu. C'est ce que Maxime raconte lorsqu'il estime qu'il y a « un petit bout de lui » dans le développement du TGV au Maroc ou de Medhi qui considère avoir contribué à la création du concept de monospace « *chez Renault, on est fier d'avoir créé le monospace en Europe* ». Finalement, au travers de la marque, c'est le savoir-faire du collaborateur qui est valorisé. La marque apparaît alors comme un amplificateur de ce qu'ils sont. Elle semble agir comme une extension de soi au sens de Belk (Belk, 1988; Tian et Belk, 2005). D'autre part, le savoir-faire reconnu de la marque rejaillit sur eux et les valorise à leurs yeux, et aux yeux des autres, même s'ils ne sont pas directement contributeurs de ce savoir-faire.

### **2.3. LES FACTEURS CONDUISANT A DE L'INCONFORT A L'EGARD DE LA MARQUE**

Notre analyse conduit à mettre en évidence quatre facteurs déclenchant uniquement un état d'inconfort dans la relation entre le collaborateur et la marque (figure 22).

Figure 22 : Les facteurs déclencheurs de l'inconfort à l'égard de la marque



### 2.3.1. Les communications externes ne reflètent pas ce qu'est la marque

L'inconfort des collaborateurs peut provenir du décalage qu'ils observent entre ce qu'ils connaissent de l'identité de la marque, au travers des valeurs et de la promesse qu'elle porte, et la traduction de cette identité dans les communications diffusées à destination des publics externes. Dans ce cadre, il s'agit moins d'un inconfort direct ressenti à l'égard de la marque, et de l'imaginaire qu'elle représente, que d'un malaise envers ceux qui gèrent la marque en interne. Les réactions négatives des collaborateurs sont d'ailleurs plutôt dirigées vers l'entreprise et les responsables de la marque que vers la marque elle-même et ce qu'elle représente. Certains d'entre eux évoquent néanmoins une forme de distance qui peut alors s'établir à l'égard de la marque, l'univers qu'elle représente n'étant plus très clair à leurs yeux.

#### ✓ Les communications ne traduisent pas l'identité de la marque

Le sentiment que les communications ne racontent pas précisément ce qu'est la marque, ou pire proposent une vision en contradiction avec la promesse de la marque, conduit les collaborateurs à éprouver de la colère à l'égard des personnes en charge de la marque, ou plus globalement de l'entreprise. Les collaborateurs manifestent de la déception à l'égard des responsables de la

marque. Ils s'interrogent sur leur niveau de connaissance de l'identité de la marque, voire de leur compétence. Cette colère est d'autant plus forte que les communications s'adressent à un public externe. Ces partie-prenantes vont se forger une opinion de la marque en partie via ces communications et par conséquent construire une image de cette marque qui ne correspond pas à ce qu'elle est.

*« Il arrive parfois que la marque est interprétée de façon superficielle... oui, j'ai déjà eu des cas où je trouvais que c'était une lecture plate. Ça m'énerve. C'est de la contrariété aussi parce que... soit c'est quelqu'un qui le fait sciemment, parce qu'il a envie d'amener la marque ailleurs, et là c'est compliqué de venir apporter de la contradiction. Quand ce n'est pas sciemment et que c'est par de l'incompréhension ou de la non-connaissance, c'est très décevant. On n'a pas toujours le pouvoir ou le rôle pour aller challenger la stratégie. » (Solange)*

*« Au début dans les communications, on ne voyait que la piscine. On ne racontait pas du tout qu'elle était chauffée par du bois... L'image qu'elle véhiculait c'étaient ces gros dômes, même les gens pensaient que l'ensemble du site était recouvert d'un dôme. La communication était centrée sur l'espace aquatique. Du coup, je disais à Gérard Bremond<sup>20</sup> 'On ne peut pas à la fois raconter comment préserver la nature et de l'autre avoir des images commerciales qui ne montrent que le côté artificiel et une grande conso.' Je trouvais ça complètement débile, j'étais en colère. C'était un combat pour moi. » (Mathilde)*

*« Il s'agissait de la pub C4 Picasso. A l'époque, il fallait dire que Citroën est une marque moderne... Ils mettent un mec au volant, la femme à côté et les enfants derrière. J'étais consternée. On veut dire que la marque est moderne et on fait une pub qui est banale, plutôt traditionnelle. Il n'y pas cette impertinence. Ça me met en colère et je l'ai fait savoir. » (Fabienne)*

Le fait que les collaborateurs partagent les valeurs défendues par la marque semble alimenter leur inconfort face à des communications ne reflétant pas ou mal ces valeurs. Solange se décrit comme une personne recherchant l'harmonie et la bonne humeur dans sa vie. Parallèlement, elle décrit la marque Garnier comme joyeuse, naturelle et soutenable. On note une certaine congruence des valeurs collaborateurs/marque. Il en est de même pour Mathilde qui se définit comme une experte de la responsabilité sociale et environnementale pour qui les stratégies de développement durable mise en place par les entreprises sont très importantes et porteuses de sens. L'image qu'elle a de Center Parcs tourne autour de la nature, de l'immersion dans un environnement forestier, de la protection de la flore et de la faune. Enfin, Fabienne partage les

---

<sup>20</sup> Note de l'auteur : le fondateur du groupe Pierre et Vacances



valeurs de liberté et d'impertinence prônées par la marque Citroën avant même de travailler pour cette marque.

#### ✓ **L'histoire de la marque n'est pas mise en valeur dans les communications**

Ne pas prendre en considération dans les communications, l'histoire de la marque, son héritage, ses origines est une source d'inconfort. Cela est vécu, par certains collaborateurs, comme une erreur stratégique. Ils éprouvent de la déception, voire de la frustration.

*« Quand je suis arrivée chez Lancôme, j'ai été très étonnée par le regard négatif posé sur le passé [...] mais il y a toujours à honorer d'où on vient, ce qui vous amène là pour aller vers le futur. Le groupe est très orienté futur et donc le passé, pour eux, sent la poussière. Moi, ça alimente la fierté de ce que je fais, ça me donne une notion de sens, je me redresse, une notion de colonne vertébrale. Je trouvais que c'était du gâchis. Dans la communication interne, moi, j'ai remis ça. » (Roxane)*

*« La forêt c'est un décor pour Center Parcs. C'est son histoire, ses origines... C'est l'histoire à raconter. [...] On avait des responsables espaces verts qui n'avaient aucune notion de la biodiversité qui se trouvait autour d'eux. Moi, je trouvais ça hallucinant, qu'on avait raté quelque chose. On tond un peu, on récolte quelques feuilles mais il n'y avait aucune action visant à développer la biodiversité locale, alors que le potentiel est énorme. En gros, c'étaient des gens qui faisaient en sorte que le site soit propre mais pas foisonnant. Rien que d'appeler ça des espaces verts, alors qu'on est dans une forêt... un espace vert c'est un parc entretenu dans une ville, mais ce n'est pas une forêt... C'était hyper frustrant pour moi. » (Mathilde)*

#### ✓ **Des choix de collaboration de marque incohérents avec l'identité de la marque**

Enfin, les stratégies de collaboration entre marques peuvent générer de l'inconfort lorsque le partenaire choisi ne semble pas correspondre, aux yeux des salariés, à ce qu'ils ont compris de l'identité de leur marque. Ils ont alors le sentiment que le potentiel de la marque est mal exploité dans la mesure où la collaboration ne va pas venir renforcer l'identité de la marque vis-à-vis des consommateurs et peut-être même nuire à son développement. Cela se traduit par un sentiment de gâchis, d'incompréhension, voire de déception qui peut aller jusqu'à de la démotivation. Ces partenariats « ratés », selon les collaborateurs, peuvent avoir un effet non négligeable sur la vie de la marque. Certains salariés s'interrogent sur le sens que l'entreprise souhaite réellement donner à la marque, à la fois en termes de direction, de contenu et d'émotion. Ils regrettent que des intérêts à court terme, en particulier commerciaux, puissent dicter des alliances de marque qui à terme risquent de peser, selon eux, sur l'image de la marque et générer une perte de sens.

« On a sorti une édition limitée avec Ines de la Fressange mais pas Ines de la Fressange la personne, la marque de fringues Ines de la Fressange. Pour le coup, c'est une marque de fringues hyper ringarde, ça n'a aucun savoir-faire. L'édition limitée, le produit, il est super chouette, elle prend des couleurs canon, il y a un rouge Ines qui est super joli. Il y a un petit traité graphique avec un bandeau bleu, blanc, rouge. Ça symbolise la France, c'est chouette. Mais la marque en tant que telle Ines de la Fressange Paris, pour moi, c'est un vrai fashion faux pas. C'est un truc que je n'arrive pas à comprendre. J'avais essayé de réinterpréter le côté impertinent parisien de Ines de la Fressange, pour essayer de trouver des atomes crochus entre nos deux marques et on m'a dit que c'était hors de question de communiquer avec ces assets-là, que c'était trop créatif que ça ne représentait pas du tout Ines de la Fressange. On avait fini par leur dire que le vrai problème, c'est qu'on n'a rien à raconter ensemble, on n'a aucune valeur commune. Nous on est audacieux, pas eux, nous on est créatifs, ils ne le sont pas. Et je pensais franchement que ça allait s'arrêter là... mais non, on a recommencé. Mais on la vend bien, donc c'est ça qui a guidé la décision finale, je pense... J'ai vraiment du mal à comprendre la marque ! » (Perrine)

« On a travaillé avec une influenceuse, Kendall Jenner. C'est un peu à des années-lumière de Longchamp. On voulait toucher le marché américain et rajeunir la cible. Il y avait des objectifs business et image qui n'ont pas été très fructueux. Je pense que quand on choisit des célébrités qui sont un peu trop loin de notre univers, ça fait quand même assez vite fake et ce n'est pas nécessairement ce qu'attendent les gens qui aiment vraiment Longchamp. Je trouve que c'est du gâchis. Donc on final, ça me désole. C'est assez démotivant. C'est une source de démotivation et de perte de sens aussi. » (Marine)

Les travaux sur l'*internal branding* mettent en avant l'importance de la connaissance de ce qu'est la marque par les collaborateurs afin de générer de l'attachement à la marque et favoriser l'émergence d'un comportement favorable à son encontre (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021; Piehler, 2018). Nos résultats montrent que cette connaissance (promesse, valeurs de marque) induit une représentation de ce qu'est la marque dans l'esprit des collaborateurs. Elle établit de manière informelle un contrat psychologique (Rousseau, 1995) entre les collaborateurs et la marque. Cette connaissance induit des attentes de la part des collaborateurs, en particulier, le fait que les communications reflètent bien ce que la marque prétend être. La mauvaise adaptation de la promesse ou des valeurs de la marque dans les communications externes semble agir comme une violation de ce contrat (Morrison et Robinson, 1997), pouvant peser sur l'attachement à la marque.

Il apparaît donc essentiel de considérer les collaborateurs comme une seconde audience des communications de marque à destination des consommateurs (Piehler *et al.*, 2019). Leur connaissance de la marque, issue de leur expérience en tant que salarié, les conduit à décrypter les communications avec un œil différent de celui des consommateurs, parfois plus expert. Les incohérences perçues entre l'identité de la marque qu'ils ont en tête et la traduction de cette identité dans les communications externes génèrent un état d'inconfort qui se traduit souvent par de la colère. Partager les communications en interne, s'assurer de la compréhension et de l'adhésion de ces campagnes de communication par les collaborateurs, comme on le fait auprès des consommateurs, apparaît indispensable pour s'assurer de l'engagement des salariés envers la marque.

### **2.3.2. Les conditions de travail ne reflètent pas ce qu'est la marque**

L'inconfort à l'égard de la marque naît également de l'incohérence perçue par les collaborateurs entre ce que raconte la marque et les conditions de travail. Comme dans le cas de la communication qui ne reflète pas les valeurs de la marque, l'inconfort ressenti par les collaborateurs est de nouveau lié à l'imbrication de la marque dans l'organisation au sein de l'entreprise. On relève trois situations dans lesquelles les collaborateurs déclarent ressentir de l'inconfort : (1) le lieu physique de travail ne met pas en scène les valeurs de la marque, (2) l'organisation du travail ne traduit pas ce qu'est la marque, (3) l'ambiance de travail ne reflète pas les valeurs de la marque.

#### **✓ Le lieu physique de travail ne met pas en scène les valeurs de la marque**

Selon certains collaborateurs, les locaux dans lesquels ils travaillent doivent exprimer l'identité de la marque. Ils constituent la possibilité de traduire physiquement les valeurs et la promesse de la marque et de permettre aux salariés de s'immerger dans l'univers de la marque afin de mieux se l'approprier. Cela peut même renforcer la fierté de faire partie de cette marque. L'absence de cette traduction de la marque dans les locaux est perçue comme dommageable à la fois pour les collaborateurs et pour la marque.

*« On a une couleur qui est le vert Longchamp... on a un cheval, un cavalier qu'on ne voit pas du tout. Je voudrais qu'il y ait de la moquette verte qu'il y ait des chevaux. On n'a rien le droit d'accrocher au mur. Tout doit être blanc. On vit un peu dans un musée. Partout on a des œuvres d'art mais qui ne sont pas expliquées. Donc, finalement, les gens passent devant, ils ne savent pas*

*ce que c'est, c'est un peu dommage. C'est navrant. C'est un acte manqué de communication et probablement aussi de fierté pour les salariés. Tout le monde nous dit 'vous devriez déjà être contents d'être dans Paris, entre Madeleine et Concorde'. Moi je suis contente d'être dans Paris mais je dis que les locaux, c'est une catastrophe. » (Marine)*

L'absence de signes physiques caractéristiques de ce qu'est la marque dans l'espace de travail (le vert Longchamp, la référence au monde équestre...), entache la fierté que Marine pourrait avoir de la marque. De manière sous-jacente, son discours souligne l'importance de ces manifestations dans la capacité à décupler l'attachement à la marque et à se sentir faire partie d'un univers commun, partagé avec ses collègues et la marque. Cette absence de signes physiques ou symboliques, clairement explicités, est un frein à la possible identification des collaborateurs à la marque.

L'inconfort naît également lorsque les locaux ne reflètent pas le niveau de gamme de la marque. Cela est particulièrement marqué pour les marques premium. Lorsque le positionnement haut de gamme de la marque est revendiqué, les collaborateurs s'attendent à ce que les locaux et l'espace de travail portent et soutiennent cette identité. Au-delà même des locaux, c'est le lieu d'implantation physique des bureaux qui doit exprimer ce positionnement. Dans le cas contraire, les collaborateurs éprouvent des sentiments négatifs assez forts qui peuvent aller jusqu'à la honte de la marque.

*« Le lieu de travail, ça faisait pas du tout DS. On avait honte. On était dans des bureaux dans un état de délabrement épouvantable. Ce n'était pas présentable comme lieu de travail, ça ne représentait pas une marque qui se veut luxueuse. On était dans les mêmes bureaux que Citroën. [...] Pour Citroën aussi, ce n'était pas terrible, mais pour DS, encore plus. Comme on avait le DS World, rue François 1<sup>er</sup>, généralement, quand on avait des réunions avec des gens extérieurs on préférait les faire venir au DS World, parce que là, ça représentait bien le positionnement de la marque. L'emplacement, près de l'avenue Montaigne, ça positionne tout de suite à côté des marques de luxe, dans un lieu très identitaire. » (Perrine)*

Enfin, les collaborateurs sont mal à l'aise lorsque les locaux ne sont pas en accord avec les valeurs prônées par la marque. Cela produit, *a minima*, de l'agacement, voire de l'exaspération.

*« Quand je dis qu'on est en décalage, c'est-à-dire qu'on a un modèle qui se veut excellent, TGV, et quand on voit nos conditions de travail... il n'y pas un siège qui est pareil, c'est de la récup, vous avez un écran sur 2 qui est en noir, c'est hyper vieillot, il y a des chemins de câbles dans tous les*

*sens. Ça m'agace. En fait, c'est un vrai décalage et souvent, on a des agents qui nous le disent. »*  
(Maxime)

*« Longchamp c'est une espèce de sécurité, c'est une authenticité. [...] C'est une marque qui est dans la transmission... c'est un peu un compagnon. [...] Il y a un côté très confort, un peu doudou. [...] Les locaux, c'est tout sauf le confort. Je trouve ça dingue, ça me gêne. »* (Marine)

L'absence de représentation de l'identité de la marque dans les locaux de l'entreprise semble être une source d'inconfort assez émotionnelle pour les collaborateurs. Certains déclarent ressentir de la honte envers la marque et peut-être, également, pour eux-mêmes. Cela laisse supposer une plus grande difficulté à s'attacher à la marque, voire la volonté de mettre une certaine distance dans la relation à la marque. Ces résultats rejoignent les travaux sur le rôle positif joué par la mise en scène de l'image de la marque sur les lieux de travail (*workspace branding*). Ces recherches soulignent l'importance de la manifestation des signes physiques de la marque dans les espaces de travail sur l'engagement des salariés, la productivité et l'amélioration de la perception de la marque (Gillen, 2019; J. Wagner et Watch, 2017). D'autres auteurs mettent l'accent sur le fait que l'espace de travail est un des lieux où l'identité de la marque peut être communiquée en permanence et favoriser ainsi son appropriation par les collaborateurs (Myerson et Ross, 2003).

Les choix d'organisation du travail peuvent également être source d'inconfort s'ils sont perçus comme ne reflétant pas les valeurs de la marque. On peut citer notamment le passage au *flex-office* - organisation dans laquelle les espaces de travail sont rendus volontairement impersonnels, où les salariés n'ont pas de bureau attribué afin de favoriser les regroupements entre collègues travaillant sur un même projet et favoriser l'efficacité opérationnelle – qui peut poser des problèmes pour des marques qui font du lien entre les individus une de leur valeur centrale. C'est le cas de Fabienne qui fait partie de la marque Citroën pour laquelle le lien entre les individus est central (la signature de la marque Citroën est « inspired by you », le nouveau concept store s'appelle « La Maison ») et qui perçoit cette nouvelle organisation du travail comme incohérente avec les valeurs de la marque.

*« Citroën c'est une belle synthèse entre la profondeur et la légèreté... C'est de la fraîcheur et de l'impertinence... c'est ça et la liberté. Citroën, c'est les gens, à l'étage Citroën on se marre... l'envie de venir, enfin d'être ensemble. [...] Le confort c'est un maître-mot des messages marketing. [...] On a été rattrapé par ce phénomène de bureaux paysagers où il faut pas faire de bruit, dès que tu veux passer un coup de fil, faut aller te trouver un box ou parler tout bas. Et ça, ça a plombé l'ambiance. Un jour, quelqu'un m'a dit « Ah, je viens au mouvoir ». On passe et c'est silencieux,*

*dès qu'il y en a un qui parle on se fait... interpeler. [...] La règle était de dire que tous les étages doivent être interchangeables... Je me suis dit on ne nous respecte pas. Ça m'a énervée, ça m'a vraiment énervée... On a enfreint la règle, on a personnalisé... et Citroën c'est ça, c'est un peu l'impertinence et on l'a exprimé sur les murs. » (Fabienne)*

Nous soulignons ici l'importance accordée par les collaborateurs à la cohérence entre la promotion des valeurs de la marque et leur incarnation dans l'organisation du travail. Au-delà des espaces de travail en eux-mêmes, la façon dont les salariés sont amenés à travailler ensemble doit, en quelque sorte, illustrer les valeurs prônées par la marque. Le storytelling de la marque doit s'incarner dans l'organisation de travail pour faire vivre aux collaborateurs une expérience de marque spécifique et cohérente avec l'identité promulguée. Cette absence de cohérence peut conduire certains collaborateurs à adopter des comportements non conformes à ce que l'entreprise attend d'eux mais conformes à ce que représente, selon eux, la marque pour laquelle ils travaillent.

On note, par ailleurs, que Fabienne est particulièrement identifiée à la marque Citroën. Elle explique avoir un lien émotionnel très fort avec cette marque qui a fait partie de sa jeunesse, avec le souvenir de voyages en 2CV qui évoquaient la liberté. Elle parle de son entrée au sein de la marque Citroën comme d'une évidence dans le cadre son parcours professionnel. Le cas de Fabienne laisse à penser que l'intensité de l'inconfort ressenti passe en partie par le degré d'identification à la marque. Dit autrement, le fait que les conditions de travail ne reflètent pas ce que revendique la marque sera interprété différemment selon que l'on est ou pas identifié à la marque. Enfin, il semble que dans le cas d'une forte identification, l'inconfort peut conduire certains collaborateurs à adopter des comportements particulièrement problématiques pour l'organisation. Leur relation à la marque, nourrie par un imaginaire souvent plus riche que celui de l'entreprise, les conduit plus naturellement à adopter des comportements visant à défendre les valeurs de la marque au détriment du respect des règles et décisions prises par l'organisation.

### ✓ **L'ambiance de travail ne reflète pas les valeurs de la marque**

La perception d'un décalage entre ce que raconte la marque et l'ambiance de travail est également une source d'inconfort pour les collaborateurs. Les valeurs de la marque doivent s'incarner, non seulement dans les locaux au travers d'éléments physiques et dans l'organisation du travail, mais également de manière plus immatérielle dans l'atmosphère de travail ou dans les relations entre les individus au quotidien.

*"Il y a quand même un décalage entre l'image et la réalité. Aujourd'hui on dit 'La vie est belle avec Lancôme', ce qui est vrai, mais le vécu interne des conditions, enfin des situations de travail, sont difficiles. L'ambiance est souvent très tendue, ce sont des relations difficiles. Ces domaines de cœur de marque, où il faut être pertinent pour les US et pour la Chine, le matin à 6h et le soir à 23h, sont des domaines très durs. Il y a beaucoup d'enjeux, des pressions énormes. A l'époque, je n'étais pas trop gênée par le décalage parce que j'étais nouvelle dans la marque. Je mettais l'habit Lancôme, mais bon, il était encore très peu mien. Donc le temps que je me sente Lancôme... il a fallu un moment. Aujourd'hui, une partie de moi a l'identité Lancôme et peut vraiment ressentir des tiraillements plus grands s'il y a un paradoxe. Je m'accommode en faisant beaucoup d'efforts, en essayant de résister, de proposer, de trouver des solutions. J'ai beaucoup puisé dans mes ressources pour faire au mieux. " (Marine)*

Le témoignage de Marine illustre d'une part, le caractère évolutif de l'inconfort ressenti et d'autre part, l'ambivalence des sentiments à l'égard de la marque. Tout d'abord, l'inconfort n'est pas constant et immuable. Il évolue en fonction de la relation que le collaborateur entretient avec la marque. Dans le cas de Marine, c'est la connaissance plus fine de la marque avec le temps qui va permettre de ressentir plus clairement les incohérences et accentuer par là-même son inconfort. D'autre part, son témoignage souligne le caractère ambivalent de sa relation à la marque, accentué probablement par son attachement, voire son identification à la marque Lancôme (« *aujourd'hui, une partie de moi a l'identité Lancôme* »). Marine se sent très proche de la marque Lancôme dont elle dit partager les valeurs (universalité, transmission, féminité, « *ce sont mes valeurs, c'est ce que je pense être* ») et, en même temps, elle se rend compte que la vie au sein de la marque, en tant que collaboratrice, ne reflète pas toujours ce que la marque représente. Elle est donc tiraillée entre ce que la marque incarne pour elle et ce qu'elle vit avec cette marque. Elle résiste dans le maintien d'un équilibre entre l'accommodement, la résistance et la recherche de réconciliation entre ces différents éléments potentiellement contradictoires.

La bonne connaissance de la marque par les collaborateurs, pratique préalable à l'engagement envers la marque et à l'émergence de comportements favorables à la marque selon les travaux sur l'*internal branding* (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021; Nguyen *et al.*, 2019; Piehler, 2018), implique de s'assurer que les valeurs de la marque sont bien mises en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise sous peine de créer de l'inconfort pour certains collaborateurs particulièrement sensibles à toutes incohérences entre le discours et les actes.

Par ailleurs, la non incarnation des valeurs de la marque par certains collaborateurs pèse sur l'ambiance de travail. Cette absence d'incarnation par des pairs ou des collègues tend à remettre en cause, pour certains, la cohésion des équipes autour de la marque et le sentiment d'appartenance à un groupe. Comme le souligne Mehdi, on ne peut pas adopter des comportements qui ne correspondent pas aux valeurs prônées par la marque.

*« Les valeurs de Renault c'est être sincère, engagé et jouer collectif. C'est une valeur que Renault cherche à avoir 'le travail collectif', ils n'ont pas été sponsor de l'équipe de Rugby pour rien. Le management est un peu trop politique –'je ne prends pas de décision pour mieux me positionner'. Donc ne pas décider, c'est une manière de se faire bien voir pour pouvoir monter et jouer perso. Ce n'est pas du tout dans les valeurs Renault ça. Je n'apprécie pas du tout. » (Mehdi)*

Par ailleurs, le sentiment que les dirigeants n'incarnent pas ce que revendique la marque est vécu, par certains collaborateurs, comme une perte de sens, entendu comme une absence de direction claire et spécifique de ce vers quoi la marque doit aller. Ils peuvent alors être amenés à douter de la capacité des managers à faire vivre la marque dans le temps en valorisant ce qui la différencie de ses concurrents. Comme le souligne Perrine, le fait que la nouvelle équipe de direction ne s'appuie plus autant sur l'identité de la marque pour développer sa stratégie l'interpelle sur deux points. D'une part, elle a le sentiment que dorénavant, travailler pour cette marque en particulier ne va plus être très différent de travailler pour une autre marque du même secteur d'activité. D'autre part, elle s'interroge sur la capacité de l'équipe dirigeante à incarner le slogan de la marque « *l'esprit d'avant-garde* ». Or, c'est cet état d'esprit qu'elle aime dans cette marque et qu'elle recherche dans son travail au quotidien.

*« A mon niveau, on a changé de hiérarchie. Depuis un an, on est rentré dans un mode un peu plus vie courante et je pense que cet esprit entrepreneurial se perd un peu. On vit un peu dans la vie classique du monde automobile. Pour moi, c'est un peu moins DS sur le côté entrepreneurial et challenge permanent. Maintenant on est dans une équipe plus classique mais qui a un peu moins de leadership. Je vis ce changement avec un peu de nostalgie. [...] Je pense qu'il faut qu'on fasse attention à ne pas perdre l'esprit d'avant-garde. » (Perrine)*

L'absence d'incarnation de la marque par les dirigeants ou par des collègues semble être de nature à diminuer l'identification de certains collaborateurs à la marque. Ce manque d'incarnation conduit à rendre plus flou les facteurs de différenciation de la marque par rapport à ses concurrents. Cela contribue à rendre moins visible ce qui nous distingue, en tant que collaborateur de cette marque, des salariés des autres marques. L'identification cognitive, définie comme la perception que les individus ont d'appartenir à un groupe et pas à un autre,



dans notre cas à une marque et pas une autre, a tendance à diminuer. Cela rejoint les travaux relatifs à la théorie de l'auto-catégorisation (Reimer *et al.*, 2020; Turner *et al.*, 1987). Par ailleurs, le partage d'éléments plus émotionnels avec la marque, en lien avec ce qui est important pour les collaborateurs - valorisation de l'esprit d'entrepreneuriat, de l'esprit d'équipe - tend également à être remis en cause, ou tout au moins questionné. Cette identification affective, issue de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986), apparaît entamée par le manque d'incarnation de la marque par les autres collaborateurs. L'inconfort ressenti par le collaborateur risque donc de se traduire par une diminution de son identification à la marque avec comme conséquence un comportement potentiellement moins favorable à la marque.

### 2.3.3. La promesse de marque n'est pas crédible

L'inconfort des collaborateurs apparaît également lorsque la promesse de la marque ne leur semble pas crédible au regard de ce qu'ils vivent dans leur quotidien de travail. On peut distinguer deux situations selon l'intensité perçue du décalage entre la promesse et ce qui est réalisé par la marque : (1) la marque sur-promet par rapport à ce qu'elle propose aux consommateurs, (2) la marque ment, la promesse ne correspond pas du tout au vécu des collaborateurs.

#### ✓ *La marque promet trop au risque d'un manque de crédibilité*

L'inconfort des collaborateurs à l'égard de la marque peut naître du décalage qu'ils ressentent entre ce qui est réellement proposé sur le marché par la marque, en termes de produits et de services, et la promesse de la marque. Le sentiment que cette promesse apparaît décalée ou trop générale par rapport à ce que propose réellement la marque conduit certains collaborateurs à prendre un peu de distance, voire à critiquer cette promesse.

*« Je n'aime pas trop les promesses un peu vides. 'We make babies' world better', la première fois qu'on me l'a dit, je me suis dit que c'est un peu une coquille vide. Ça peut paraître un peu déconnecté de ce qu'on fait vraiment. Je trouve qu'il y a un côté un peu prétentieux, un petit peu trop, peut-être ambitieux. » (Line)*

Line affiche son incompréhension à l'égard de la promesse qui lui semble exagérée et surtout insuffisamment précise pour qu'elle puisse s'en emparer. Cette attitude peut en partie s'expliquer par la perception qu'elle a de la mission de cette marque, « *le développement des bébés est au cœur de la stratégie de marque* », qui semble s'incarner dans son quotidien de travail,

« *c'est un vrai truc que je vis au quotidien.* ». Ainsi, Line partage tout à fait l'idée que la marque aide au meilleur développement des bébés mais pas au fait que la marque va rendre le monde des bébés meilleur. Cette sur-promesse lui semble un peu ridicule, non crédible et potentiellement dommageable pour la marque. Cette promesse peut apparaître comme prétentieuse, pas vraiment en lien avec ce que propose la marque aux consommateurs et entacher potentiellement sa crédibilité, voire le lien de confiance qui existe avec ses clients.

L'inconfort de Line semble néanmoins relativement léger. Elle juge cette promesse un peu trop ambitieuse. La fierté et l'attachement qu'elle éprouve à l'égard de la marque ainsi que la confiance qu'elle lui porte (« *c'est une marque qui a la volonté de bien faire... qui a un impact positif sur les bébés... c'est un bon produit... je crois que plus je la connais ('la marque Pampers'), plus je l'aime.* ») peut expliquer, pour partie, ce degré relativement faible d'inconfort. On peut alors se demander si l'inconfort ressenti n'est pas accentué lorsque le collaborateur est moins attaché à la marque ou a moins confiance en elle. Tout écart entre la promesse et ce que vit le collaborateur avec la marque peut être perçu comme davantage problématique. Les recherches concernant l'*internal branding* indiquent que l'attachement à la marque a un effet positif sur le comportement favorable à la marque aussi bien sur le soutien à la marque (*brand endorsement*), sur le fait de se comporter en accord avec les valeurs défendues par la marque (*brand compliance*) que sur la volonté d'agir pour favoriser son développement (Piehler, 2018). Minorer le manque de crédibilité de la promesse lorsque l'on est attaché à la marque revient en quelque sorte à la soutenir. Parallèlement d'autres travaux mettent également en avant l'effet positif de la confiance sur le comportement favorable à la marque (Erkmen et Hancer, 2015; Muhammad *et al.*, 2020). L'attachement et la confiance pourraient donc atténuer l'inconfort ressenti.

✓ ***La promesse de la marque n'est que de l'affichage : la marque ment.***

Lorsque les collaborateurs ont le sentiment que la promesse de la marque est trompeuse, l'inconfort ressenti semble assez fort. Il ne s'agit plus dans ce cas d'une promesse un peu trop « optimiste » par rapport à ce qui est offert réellement par la marque mais d'une réelle incohérence entre ce que la marque annonce et le vécu du collaborateur. Ce qui est en jeu, comme le souligne Roxane, relève davantage d'une question d'éthique que d'un problème d'ajustement entre ce qui est revendiqué et ce qui est fait.

*« Ma voiture de fonction a un an. On m'envoie un mail en me disant qu'il faut la changer. C'est une voiture électrique, elle est parfaite, je peux bien la garder cinq ans. Je pense franchement que c'est scandaleux. Il y a toute une partie de l'entreprise qui est en train de nous faire devenir un business model durable. Donc ça me paraît contraire aux valeurs de Groupe, de la marque et à mes valeurs. Chez L'Oréal, on a des journées éthiques (le patron répond à toutes les questions d'éthique qu'on a envoyées) et bien j'ai posé une question sur ce sujet. » (Roxane)*

*« La marque te parle de feel good, on te montre des images de sérénité, avec des sourires, des images où tu vois la liberté, la légèreté et toi tu as l'impression d'avoir une chappe de plomb au-dessus de la tête, j'avais toujours peur de louper un truc et que ça me retombe dessus. La promesse, tout ça c'est du gros mensonge. » (Aude)*

Les réactions en termes d'attitudes et de comportements des deux informants sont assez différentes. Roxane, particulièrement attachée, voire identifiée, à la marque (« *c'est la marque pour laquelle je suis entrée dans le groupe, j'y suis très attachée* », « *les valeurs de cette marque, ce sont mes valeurs* ») cherche à comprendre cette incohérence et à aligner ses actes sur les valeurs défendues par la marque en souhaitant conserver son véhicule (« *j'ai fait des mails pour dire que c'était scandaleux et qu'il n'y a pas besoin que je change de voiture* »). Aude, en revanche, qui a un lien très ténu à la marque (son entrée dans la marque s'est faite au gré d'une opportunité de carrière ; c'est une marque qu'elle connaissait mal et dont elle ne connaît toujours pas précisément les valeurs) juge immédiatement la promesse de la marque comme mensongère, celle-ci n'ayant aucune valeur à ses yeux. Par ailleurs, Aude a décidé de quitter la marque peu de temps après l'entretien pour trouver un autre poste au sein du Groupe. Elle conserve une très mauvaise image de la marque. Roxane, en revanche conserve une très bonne image de la marque.

Ces résultats rejoignent et complètent, dans le cadre particulier de la promesse de marque commerciale perçue comme mensongère, les travaux récents qui interrogent les conséquences sur la marque de promesses trompeuses, notamment en matière de responsabilité sociale (Benraiss-Noailles et Viot, 2021; Carlini *et al.*, 2019; Scheidler *et al.*, 2019). Quand les discours et les actes ne sont pas alignés, voire s'opposent, cela conduit les individus à percevoir de l'hypocrisie de la part de l'organisation (T. Wagner *et al.*, 2009) et à vouloir la quitter (Philippe et Koehler, 2005). Les travaux de Scheidler *et al.* (2019) apportent des nuances. Ils indiquent que les collaborateurs ayant une forte identification vont, dans un premier temps, chercher à réduire cet écart entre ce qui est dit et ce qui est fait en observant si globalement l'organisation continue à adopter un comportement éthique. Si c'est le cas, les individus resteront dans

l'organisation, sinon ils chercheront à la quitter. C'est le cas de Roxane qui reste persuadée que, globalement, la promesse de la marque est respectée : « *ça me paraît contraire à mes valeurs et contraire aux valeurs de la marque et du Groupe. C'est juste un truc qui est caché dans un coin, que j'ai essayé de rendre visible autant que j'ai pu et puis après, j'ai laissé tomber.* ». Elle reste donc au sein de la marque. Dans la même veine, nos résultats indiquent que la radicalité des réactions des collaborateurs semble dépendre de l'écart entre la promesse de la marque et les réalisations. Dans le cas d'une sur-promesse, en lien avec ce qui est réalisé par la marque (cas de Line), le collaborateur est un peu inconfortable mais ne remet pas en cause sa relation à la marque. En revanche, lorsque la promesse n'est jamais mise en œuvre, ou pire, ne correspond pas du tout au vécu de travail (cas de Fabienne), l'inconfort du collaborateur est très important et peut se traduire par un rejet de la marque.

#### **2.3.4. L'absence d'engagement de la marque sur des sujets de société**

Alors que pour certains collaborateurs, l'engagement de la marque sur des sujets de société est source d'inconfort, comme nous l'avons souligné plus haut, pour d'autres, le fait que la marque reste extérieure aux événements qui traversent la société est vécu de manière inconfortable. Le non-engagement de la marque est considéré comme une sorte de neutralité qui ne paraît plus acceptable aujourd'hui. On a le sentiment que pour ces salariés, ne pas s'engager revient à ne pas exister de manière crédible en tant que marque. A titre personnel, cette position pèse sur leur fierté d'appartenance à la marque.

*« Longchamp, ce n'est pas une marque qui s'engage. On n'a pas de cause en particulier. [...] Sur les sujets sociétaux on ne prend pas part, par rapport à plein de marques qui vont faire un mot pour la journée de la femme ou bien vont ... hier, c'était la journée de la tolérance sur l'homosexualité... Enfin, bref, nous on ne dit rien. Et ça je pense que ça pose de plus en plus un problème. Moi, je trouve que ce n'est pas citoyen. [...] Donc moi, je suis un peu déçue. J'aimerais bien que ma marque s'engage un peu plus dans des combats sociétaux. [...] Ça rend... le mot fier revient. On se sent un peu dans l'actualité, on n'est pas totalement déconnecté. On n'est pas Longchamp dans sa tour d'ivoire qui ne voit rien, qui ne s'engage sur rien. » (Marine)*

L'absence d'engagement de la marque Longchamp crée de l'inconfort pour Marine, ce qui se traduit par de la déception. Ce sentiment est alimenté par différents facteurs. D'une part, l'engagement d'une marque sur des sujets de société est perçu comme un acte citoyen. L'emploi de ce vocabulaire n'est pas anodin. Il contribue à faire de la marque un acteur politique qui doit

prendre position, de manière active, aux débats publics. Cela rejoint des études récentes qui soulignent l'importance de la responsabilité des marques en ce qui concerne les enjeux économiques, sociaux et environnementaux pour les consommateurs. « L'observatoire des marques dans la cité » publié par Havas en 2018 précisait que plus de la moitié des Français considérait que les marques devaient s'engager sur des projets de transformation de la société. Streliski (2021) précise que près des deux-tiers des consommateurs adopteraient une marque ou seraient prêts à la boycotter seulement en fonction de ses prises de positions politiques ou sociales<sup>21</sup>. On sent même l'intérêt de Marine pour un certain activisme de la part de la marque lorsqu'elle évoque les « *combats sociétaux* » auxquels elle souhaiterait que Longchamp prenne part. Or, Longchamp n'assume pas cette fonction. Dans ce cadre, l'inconfort ressenti par Marine renvoie sans doute à l'absence d'utilité sociale de la marque (Berger-Remy et Michel, 2015; Cornudet, 2020). D'autre part, cette absence d'engagement contribue à lui donner le sentiment qu'elle travaille pour une marque qui n'est pas vraiment dans l'actualité et donc qui manque sans doute de modernité. Cette image provoque de l'inconfort dans la mesure où elle rejailit en partie sur elle. Elle s'associe d'ailleurs à la marque en employant les pronoms « nous » ou « on ». Enfin, la comparaison faite avec les autres marques qui s'engagent, et qui sont nombreuses selon elle, contribue également à renforcer l'inconfort qu'elle peut éprouver. Il semble intéressant de rappeler ici que Marine n'est pas particulièrement attachée à la marque Longchamp. Elle explique que son entrée dans cette marque est plutôt due à un heureux hasard : « *Je me suis expatriée toute seule pendant deux ans en Angleterre. Il fallait absolument que je vienne à Paris, parce que mon mari et mes filles étaient restés à Paris. Longchamp ce n'est pas ma marque de rêve, maintenant j'étais très contente de les trouver sur ma route.* » On peut alors se demander dans quelle mesure le degré d'attachement à la marque ne contribuerait pas à renforcer l'inconfort à l'égard de la marque dans cette situation. Cela pourrait se traduire non pas par de la déception mais par de la colère envers la marque, voire de la honte et conduire à des comportements plus néfastes à l'égard de la marque comme de la distance ou du rejet.

---

<sup>21</sup> Données issues de Mohsin, M. « 10 branding statistics you need to know in 2021 », Oberlo, 31 décembre 2020 <https://www.oberlo.com/blog/branding-statistics>

### 3. Vers une relation ambivalente à la marque

#### 3.1. CONFORT ET INCONFORT : DES ANTECEDENTS PAS TOUJOURS IDENTIQUES

L'état de confort des collaborateurs se manifeste essentiellement par du bien-être, de la fierté et la possibilité de se réaliser au travers de la marque. Il apparaît que le sentiment de confort à l'égard de la marque renvoie le plus souvent à un discours centré sur le soi (valorisation de soi, sentiment de sécurité pour son avenir). Par ailleurs, la marque apparaît, pour certains collaborateurs, comme un amplificateur positif de ce qu'ils sont, comme si la marque contribuait à l'émergence d'un « Soi augmenté » (mes compétences, mon savoir-faire sont révélés aux autres, l'image que les autres ont de moi est améliorée, mes possibilités d'évolution sont décuplées).

A l'image du confort, le soi entre également en jeu dans l'apparition de l'inconfort à l'égard de la marque. Toutefois, l'inconfort naît ici d'une dévalorisation du Soi au travers d'une remise en cause de l'estime de soi, d'une perte de confiance en soi ou d'une incongruence entre les valeurs du collaborateur et celles portées par la marque. Par ailleurs, comme le soulignent Marchand et Weiss (2009), l'inconfort intervient souvent dans le cadre des échanges sociaux, dans la confrontation aux comportements et aux attitudes de l'entourage. Le manque de partage des valeurs de la marque par l'ensemble des collaborateurs, l'incompréhension des choix réalisés en termes de communication, de stratégie sont de nature à éveiller de l'inconfort pour certains collaborateurs.

Les résultats de notre étude montrent que l'éveil de l'inconfort ne relève pas nécessairement des mêmes facteurs que l'éveil du confort. On note notamment que des actions menées au nom de la marque reflétant bien les valeurs et la promesse de la marque ne semblent pas générer un confort particulier à l'égard de la marque. Cela est sans doute considéré, par les collaborateurs, comme faisant partie du contrat de base. La marque affiche des valeurs, une promesse qu'elle s'engage donc à mettre en œuvre. En revanche, une égratignure à ce contrat perçue comme volontaire ou involontaire (mauvaise conception ou réalisation d'une communication) génère pour certains un état d'inconfort. Ce résultat conforte l'idée que l'absence d'inconfort ne conduit pas nécessairement au confort et inversement (De Looze *et al.*, 2003; Helander et Zhang, 1997).

Les facteurs déclencheurs du confort et de l'inconfort n'étant pas les mêmes, un collaborateur peut éprouver du confort à l'égard de la marque dans certaines situations ou pour certains aspects revendiqués par la marque et ressentir un état d'inconfort sur d'autres aspects.

*« Longchamp, c'est une espèce de sécurité, c'est une authenticité [...]. Il y a un côté très confort, un peu doudou. Je me sens bien avec ça. [...] Longchamp ce n'est pas une marque qui s'engage [...] Sur des sujets sociétaux, on ne prend pas part... Je suis déçue, je trouve que ce n'est pas citoyen. » (Marine)*

*« Citroën vit avec son temps... une femme anglaise à la tête d'une marque automobile, c'est pas mal... Citroën c'est l'anti-banalité et ça, ça me convient bien. [...] Citroën est une marque moderne... il mettent un mec au volant, la femme à côté et les enfants derrière. J'étais consternée. Il n'y a pas cette impertinence. Ça me met en colère. » (Fabienne)*

*« Il y a toute une partie de la marque que j'aime bien... c'est la partie innovation.[...] Je trouve ça absolument fascinant. Ça me rend fière. [...] Il y a un côté de la marque que je n'aime pas du tout, c'est la partie Défense... militaire, faire la guerre, tuer... Ce n'est pas du tout en lien avec mes valeurs » (Valérie)*

Par ailleurs, ces états de confort et d'inconfort peuvent se manifester simultanément ou à des moments différents dans le temps.

### **3.2. UNE RELATION AMBIVALENTE A LA MARQUE**

Cette coexistence d'états de confort et d'inconfort peut se traduire pour certains collaborateurs par une relation ambivalente à l'égard de la marque. L'ambivalence est étudiée depuis longtemps en psychologie sociale. Ces travaux montrent qu'un individu peut « gérer » des facteurs positifs et négatifs envers un même individu ou une même entité (Piderit, 2000) et que cet état d'ambivalence peut perdurer pendant de nombreuses années (Conner et Armitage, 2008).

Les chercheurs en organisation se sont emparés récemment de cette question de l'ambivalence dans la mesure où les organisations sont régulièrement confrontées à des environnements dans lesquels les décisions prises sont parfois perçues comme ambiguës, voire incohérentes, les objectifs apparaissent parfois contradictoire, l'avenir est instable ou flou, et les demandes des parties prenantes contradictoires (Ashforth *et al.*, 2014; Mignonac *et al.*, 2018; N. Rothman *et al.*, 2017). Ce contexte est de nature à favoriser l'émergence, auprès des membres de

l'organisation, de sentiments d'ambivalence. Ashforth (2014) définit l'ambivalence de la façon suivante : « *Ambivalence represents the degree to which a person has mixed feelings, feels torn between conflicting impulses, and feels pulled in different directions* » (Ashforth et al., 2014, p. 1454).

En nous appuyant sur les travaux en théorie des organisations nous proposons de définir la notion de relation ambivalente à l'égard de la marque comme suit :

« La relation ambivalente à la marque se définit comme la coexistence d'un état de confort et d'inconfort des collaborateurs à l'égard de la marque. Cette relation ambivalente repose sur une traduction de la promesse et de valeurs de la marque, en interne comme en externe, perçues comme ne respectant pas l'identité ou l'image qu'ils ont de la marque. »

## **Conclusion du chapitre 5**

Les résultats de notre étude qualitative révèlent que l'état de confort ou d'inconfort à l'égard de la marque ne dépend pas nécessairement des mêmes facteurs. Nous mettons en avant 3 cas de figure : (1) le confort et l'inconfort sont deux états d'un même continuum et les facteurs déclencheurs du confort et de l'inconfort sont les mêmes, (2) certains facteurs conduisent uniquement à un état de confort, (3) d'autres facteurs produisent uniquement un état d'inconfort.

Ces trois cas de figure semblent dépendre de facteurs différents.

Les facteurs déclenchant soit un état de confort soit un état d'inconfort dépendent essentiellement de caractéristiques personnelles du collaborateur. Ainsi un salarié pourra se sentir mal à l'aise par rapport aux valeurs prônées par l'entreprise parce qu'il n'y adhère pas alors qu'un autre aura le sentiment de partager ces valeurs et se sentira donc parfaitement à l'aise avec la marque. Il en va de même pour ce qui concerne l'engagements de la marque sur des sujets de société, le fait que la marque soit une marque forte ou qu'elle appartienne à un groupe gérant plusieurs marques. Il convient de noter que le fait de partager ou de ne pas partager les valeurs de la marque comme source respectivement de confort et d'inconfort a été mentionné par l'ensemble des informants. Cette question de la congruence des valeurs apparaît donc centrale dans la relation collaborateur/marque.



Les facteurs déclenchant uniquement du confort sont eux plutôt liés aux caractéristiques propres de la marque. Il s'agit de la maîtrise d'un savoir-faire spécifique ou du fait que la marque existe depuis longtemps et qu'elle fasse partie, en quelque sorte, du patrimoine collectif.

Les facteurs déclenchant uniquement de l'inconfort sont associés au fait que la marque ne remplit pas les engagements perçus par le collaborateur en fonction de l'interprétation de la promesse ou des valeurs de la marque. Il en est ainsi des communications ou des conditions de travail qui ne traduisent pas correctement l'identité de la marque, de la promesse qui n'apparaît pas crédible compte tenu de ce que vit le salarié, ou encore d'une marque qui ne s'engage pas sur des sujets de société.

Enfin, nos résultats soulignent que le confort et l'inconfort peuvent coexister de manière concomitante ou à des moments différents dans le temps. Cette coexistence d'état de confort et d'inconfort conduit le salarié à vivre une relation ambivalente à la marque.

## Conclusion partie 2

Nos deux études qualitatives indiquent que le collaborateur est sensible à tous les signaux relatifs à la marque et en particulier à toutes les incohérences qu'il perçoit entre ses connaissances ou ses croyances et ce qu'il vit avec la marque. A partir de l'imaginaire de la marque qu'il s'est construit avant même de travailler pour elle, des informations qu'il reçoit en interne, de celles qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise (l'image projetée par les différentes parties prenantes, les communications externes), le salarié interprète, réagit et construit ainsi sa relation à la marque. Eprouvant parfois un état de confort vis-à-vis de la marque et parfois un état d'inconfort, le collaborateur vit souvent une relation ambivalente à la marque.

Le collaborateur ne peut donc être réduit à une courroie de transmission entre la marque et ses collègues en interne, les consommateurs ou les différents partenaires externes. Comprendre comment il perçoit les pratiques de management interne de la marque et la manière dont il réagit apparaît donc fondamental. De ses réactions va dépendre le résultat positif ou négatif du management interne de la marque.

Par ailleurs, les résultats de nos études nous conduisent à penser qu'une même situation impliquant la marque peut conduire à un état de confort ou d'inconfort envers la marque en fonction des caractéristiques individuelles du salarié. Alors que les situations ne déclenchant que du confort ou de l'inconfort dépendent de ce qu'est la marque ou de la façon dont elle gérée.

Dans la suite de notre travail, nous allons nous concentrer sur les facteurs qui peuvent engendrer soit un état de confort, soit un état d'inconfort, en fonction des caractéristiques personnelles du salarié. Nous allons nous intéresser, d'une part, à la congruence et à l'incongruence des valeurs collaborateur/marque que tous les informants ont évoqué comme source de confort ou d'inconfort, et d'autre part à la compétence et à l'incompétence de la marque qui ont été mises en avant par les informants lorsqu'ils sont confrontés à une marque forte ou à l'image renvoyée par les parties prenantes externes.

Nous allons dans la troisième partie de ce travail étudier de façon expérimentale comment ces deux variables, la congruence et la compétence, influencent l'attitude des collaborateurs envers la marque.

### **PARTIE 3. COMMENT LA RELATION COLLABORATEUR / MARQUE INFLUENCE-T-ELLE L'ATTITUDE DU COLLABORATEUR A LA MARQUE ?**

L'étude qualitative a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs pouvant conduire les collaborateurs à éprouver un état de confort ou d'inconfort dans leur relation à la marque. En nous concentrant sur ceux qui dépendent des caractéristiques personnelles des salariés, nous allons chercher à évaluer l'influence de la congruence des valeurs et de la perception de compétence de la marque sur l'attitude des salariés à l'égard de la marque. Nous avons retenu deux variables pour caractériser l'attitude : l'admiration pour la marque et l'intention de colporter des messages positifs sur la marque (bouche-à-oreille).

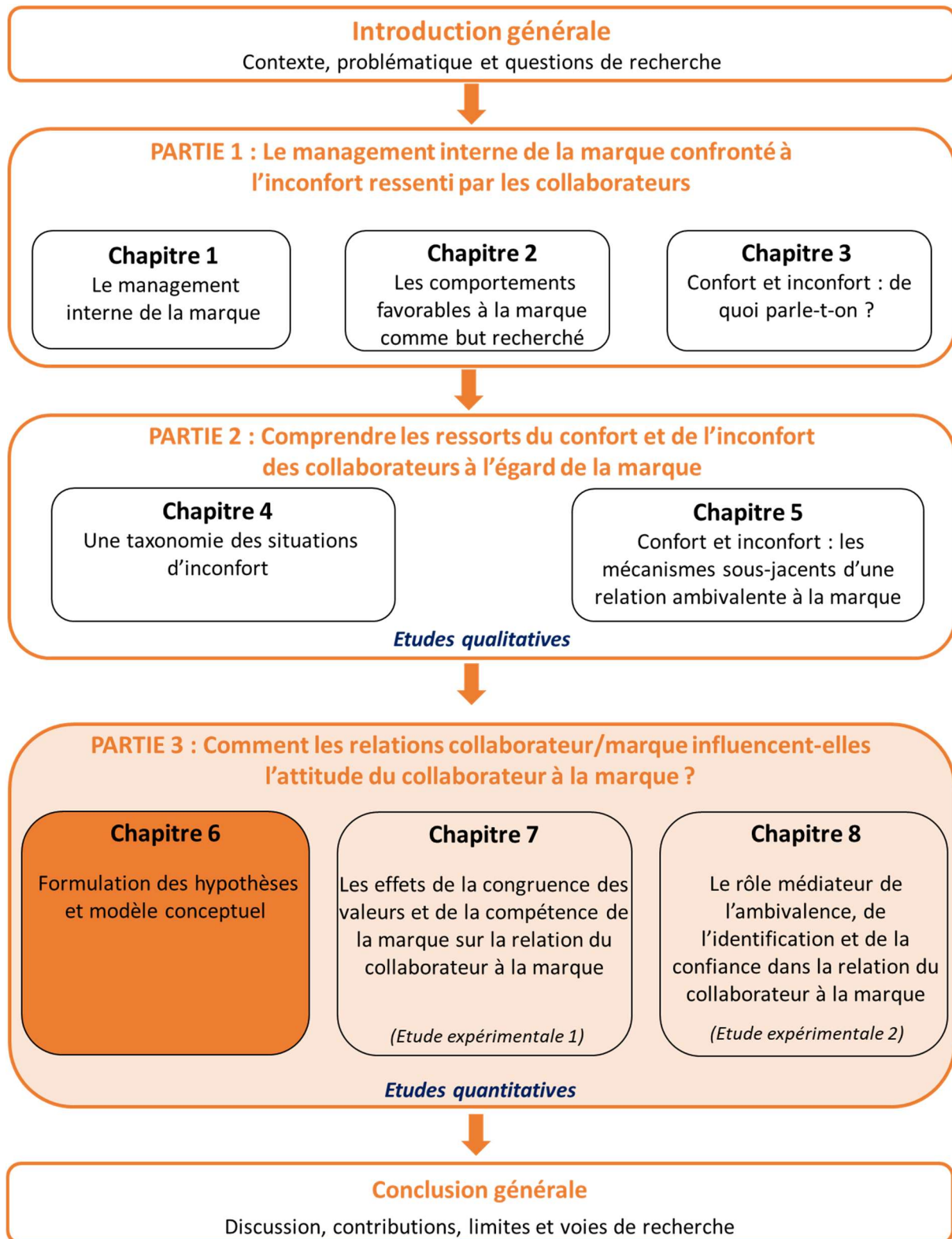
Enfin, nous allons évaluer les effets médiateurs de trois variables : (1) l'identification à la marque, largement mobilisée dans les travaux sur le management interne de la marque comme un médiateur de la relation entre l'appropriation des valeurs et de la promesse de la marque et le comportement favorable à l'égard de la marque, (2) la confiance en la marque qui a été introduite plus récemment dans les travaux sur l'*internal branding* et (3) la relation ambivalente à la marque issue de l'étude qualitative.

Cette troisième partie est organisée en trois temps. Tout d'abord, nous présentons et justifions les hypothèses qui sous-tendent nos expérimentations et présentons notre modèle de recherche (chapitre 6). Puis, nous évaluons l'influence de nos deux variables indépendantes, congruence des valeurs et compétence perçue de la marque, sur les deux variables dépendantes, admiration pour la marque et bouche-à-oreille (chapitre 7). Enfin, nous mesurons l'effet médiateur de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance envers la marque sur la relation entre nos deux variables indépendantes et les deux variables dépendantes (chapitre 8).

Nous allons ainsi chercher à répondre à notre troisième sous-question de recherche :

***Q3 : Comment certaines situations influencent-elles les réactions des collaborateurs à l'égard de la marque ?***

# Chapitre 6 – Formalisation des hypothèses et modèle conceptuel



# **1. Les effets de la congruence des valeurs et de la compétence de la marque sur les réactions du collaborateur à l'égard de la marque**

## **1.1. LE CHOIX DES VARIABLES DEPENDANTES ET INDEPENDANTES**

### **1.1.1. Admiration pour la marque et bouche-à-oreille**

Pour étudier l'attitude des salariés à l'égard de la marque nous avons retenu 2 variables : l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille.

On peut définir l'attitude comme la prédisposition d'un individu à l'égard d'une personne, d'un groupe social ou d'une chose qui le porte à agir d'une certaine manière. L'attitude repose sur 3 composantes : la composante cognitive qui correspond à ce que l'individu sait ou croit savoir, la composante affective qui recouvre les émotions, les sentiments que la personne ressent et la composante conative qui concerne l'intention d'agir. Dans le cadre de notre travail nous avons retenu les dimensions affective et conative. Dans nos expérimentations nous proposons aux répondants des scénarios dans lesquels les marques sont fictives. Il ne semblait donc pas très pertinent de conserver la dimension cognitive.

Concernant la dimension affective nous avons choisi l'admiration pour la marque qui est un concept largement mobilisé dans les recherches en marketing pour caractériser aussi bien la relation marque/consommateurs (J. L. Aaker *et al.*, 2012; Gupta *et al.*, 2021; Hung, 2014; Trivedi et Sama, 2020) que le lien collaborateur/marque (He *et al.*, 2019; C. W. Park *et al.*, 2016). Par ailleurs, la réalisation d'expérimentations nous conduit à sélectionner un item fortement engageant pour obtenir des réponses tranchées (Cadario *et al.*, 2017; DeVellis et Thorpe, 2021). L'admiration pour la marque apparaît ainsi pertinente.

Pour illustrer la dimension conative de l'attitude nous avons choisi de nous intéresser à l'intention de parler positivement de la marque. Tout d'abord, le bouche-à-oreille est un des items qui permet de mesurer le comportement favorable à la marque (Dyne *et al.*, 1994; Morhart *et al.*, 2009). Il fait référence au fait de promouvoir et de défendre la marque aussi bien en interne, auprès des autres collaborateurs, qu'en externe, auprès notamment des consommateurs. Par ailleurs, le bouche-à-oreille initié par les salariés est souvent mobilisé dans les travaux sur

la relation marque/collaborateur (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2017; Harris et Ogbonna, 2012; Minh Ha *et al.*, 2019; Mittal *et al.*, 2022). Ce concept apparaît donc particulièrement pertinent à retenir.

### **1.1.2. Congruence des valeurs et compétence perçue de la marque**

Afin de mieux comprendre l'attitude des collaborateurs envers la marque nous avons retenu 2 variables explicatives : la congruence des valeurs et la compétence de la marque.

La congruence des valeurs est une variable importante dans la littérature pour expliquer l'attitude des collaborateurs envers la marque. Des recherches antérieures ont souligné l'importance du partage des valeurs dans la relation entre le collaborateur et la marque pour laquelle il travaille. Les individus sont attirés par des entreprises ou des marques dont les valeurs et la personnalité correspondent aux leurs (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2017; Judge et Cable, 1997; Lievens et Highhouse, 2003). La théorie de la congruence de soi (Sirgy, 1986) souligne également le rôle crucial de la convergence des valeurs portées par l'entreprise et celles considérées comme prioritaires par le consommateur. Ainsi, Allen *et al.* (2008) ont mis en avant le fait que les consommateurs ont tendance à préférer les marques qui incarnent des valeurs importantes à leurs yeux.

Enfin, dans notre étude qualitative nous notons que l'ensemble des informants ont évoqué le partage des valeurs ou l'absence de ce partage comme une des sources pouvant générer un état de confort ou d'inconfort à l'égard de la marque.

Au regard de ces différents éléments, le choix de la congruence des valeurs collaborateur/marque apparaît pertinent.

La littérature souligne également le rôle notable de la compétence dans l'explication de l'attitude des individus envers la marque (J. L. Aaker *et al.*, 2012; Fiske *et al.*, 2002). Des recherches mettent ainsi en avant l'influence de la compétence de la marque sur la confiance et l'intention d'achat des consommateurs (S. Q. Liu *et al.*, 2018; Xue *et al.*, 2020). Le sentiment que la marque est compétente a également un effet sur la relation collaborateur/marque. Ainsi, Swan *et al.* (1985) indiquent que les vendeurs dont les clients perçoivent la marque pour laquelle ils travaillent comme compétente ont davantage confiance en leur marque. Enfin, Wang et Liu (2020) révèlent que la perception de compétence d'une marque conduit à évaluer de

manière plus positive les chances de succès d'une alliance de marque que lorsqu'elle est perçue comme moins compétente.

Par ailleurs, les résultats de l'étude qualitative mettent en avant l'effet de la compétence ou de l'incompétence perçue de la marque dans le confort ou l'inconfort ressenti par les collaborateurs. Conformément aux travaux de Swan *et al.* (1985) l'image positive ou négative que renvoient les consommateurs est de nature à éveiller un sentiment de confort ou d'inconfort envers la marque. Par ailleurs, la compétence de la marque associée dans l'esprit des informants à une marque forte peut les conduire également à se sentir à l'aise ou mal à l'aise dans leur relation à la marque.

Le choix de la compétence comme variable indépendante apparaît alors approprié dans le cadre de notre travail.

## **1.2. L'INFLUENCE DE LA CONGRUENCE DES VALEURS SUR L'ADMIRATION DE LA MARQUE ET LE BOUCHE-A-OREILLE.**

Selon la théorie de la congruence de soi (*self-congruity theory*), il existe une influence positive entre le concept de soi du consommateur, c'est-à-dire la perception que les individus ont d'eux-mêmes -sentiments, croyances (Epstein, 1973), et l'image véhiculée par un produit vendu sous le nom d'une marque (Sirgy, 1982, 1985). Ainsi, de nombreux travaux ont mis en évidence la préférence des consommateurs pour des marques qui sont proches de leur concept de soi (Eklund et Helmfalk, 2021; Tooray et Oodith, 2017).

Par ailleurs, il a également été mis en évidence le fait que la congruence entre la perception que les individus ont d'eux-mêmes et l'image de la marque est un facteur important dans la promotion de liens forts avec la marque (Amaral et Torelli, 2018; Sirgy, 1982). Ces travaux mettent notamment en avant l'envie de promouvoir la marque au travers d'un bouche-à-oreille positif, une intention d'achat plus importante et même l'acceptation de payer plus cher les produits.

Des recherches précédentes ont également souligné qu'aux yeux des consommateurs, les marques pouvaient incarner des valeurs humaines (Torelli *et al.*, 2012). Dans ce cadre, une étude récente souligne l'influence positive de la congruence entre les valeurs de la marque et celles des consommateurs sur les réactions à l'égard de la marque (Michel *et al.*, 2022), en particulier de l'admiration pour la marque. La congruence entre le concept de soi et la marque



(*self-brand congruity*) peut être envisagée comme la cohérence entre les valeurs incarnées par la marque et les valeurs personnelles considérées comme importantes pour l'individu.

L'étude qualitative confirme l'importance de la congruence entre les valeurs personnelles du collaborateur et celles affichées par la marque dans la réalisation de comportements favorables tels que l'envie de rester travailler au sein de la marque ou l'intention de la défendre contre des attaques internes comme externes.

Nous pouvons par conséquent formuler l'hypothèse suivante :

**H1** : Une forte congruence des valeurs collaborateur-marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus élevés qu'une faible congruence des valeurs collaborateur-marque.

### **1.3. L'INFLUENCE DE LA COMPETENCE DE LA MARQUE SUR L'ADMIRATION POUR LA MARQUE ET LE BOUCHE-A-OREILLE.**

Dans la littérature, une marque compétente est définie comme une marque capable d'apporter aux consommateurs des réponses pertinentes et de qualité à leur problème et de répondre ainsi au mieux à leurs besoins (Butler Jr et Cantrell, 1984; K et Butler, 1991).

Les travaux en psychologie sociale ont mis en évidence le rôle important de la compétence perçue d'une personne ou d'une entité dans l'intérêt de s'engager dans une relation avec cette dernière (J. L. Aaker *et al.*, 2012; Asch, 1946). De nombreuses recherches en marketing ont ainsi mis en évidence l'importance de la perception de compétence de la marque dans la réalisation de comportements et d'attitudes positives des consommateurs telles que l'admiration pour la marque ou l'envie de parler positivement de la marque (J. L. Aaker *et al.*, 2012; Davvetas et Halkias, 2019; Gidaković et Zabkar, 2022; Kervyn *et al.*, 2012; Prooijen et Bartels, 2019). Par ailleurs, Afzal *et al.* (2009) mettent en évidence le fait que lorsque les consommateurs considèrent la marque comme compétente, leur confiance en cette marque augmente de 60% ce qui influence positivement leur décision d'achat.

L'étude exploratoire a mis en évidence le fait que l'état de confort ressenti par les collaborateurs peut provenir de la compétence perçue de la marque. Cette perception provient de la capacité de la marque à disposer d'un savoir-faire spécifique reconnu et de qualité et à fournir un produit ou un service correspondant aux attentes des clients. Par ailleurs, le fait que la compétence de la marque soit remise en cause par des consommateurs provoque chez certains collaborateurs de l'inconfort.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

**H2** : Une forte compétence de la marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus élevés qu'une faible compétence de la marque.

#### **1.4. L'INFLUENCE COMPAREE DE LA CONGRUENCE DES VALEURS ET DE LA COMPETENCE SUR L'ADMIRATION POUR LA MARQUE ET LE BOUCHE-A-OREILLE.**

Depuis les travaux de Fournier (1998), nous savons que la relation des consommateurs avec les marques ne repose pas uniquement sur des éléments fonctionnels liés aux produits ou aux services mais aussi sur des avantages symboliques procurés par les marques. Cette distinction est souvent associée à l'opposition entre raison et émotion (Chaudhuri et Holbrook, 2002). Dans ce cadre, la compétence de la marque définie par la capacité à fournir ce qui est attendu peut être considérée comme relevant de la raison alors que le partage des valeurs est associé aux émotions.

Par ailleurs, Fournier (1998) précise que la relation entre les marques et les consommateurs est de nature essentiellement affective, s'appuyant donc sur des éléments d'ordre symbolique plutôt que fonctionnel. De manière plus générale, Gundlach et Murphy (1993) soulignent que l'établissement d'une relation longue entre deux partenaires ne repose pas uniquement sur un échange transactionnel mais s'appuie également sur l'établissement d'une relation qui prend en compte les émotions et les liens affectifs. Enfin, selon la théorie de la congruence de soi (*self-congruity theory*), les individus préfèrent les marques dont ils partagent les valeurs (Sirgy, 1982; Torelli *et al.*, 2012).

Nous avons précisé plus avant (1.2 et 1.3) que la congruence des valeurs et la compétence perçue de la marque engendre des attitudes favorables envers la marque telles que l'admiration ou l'envie de diffuser des messages positifs.

Cela nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

**H3** : La congruence des valeurs collaborateur / marque a une influence plus importante sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille que la perception de la compétence de la marque.

## **2. Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance envers la marque**

### **2.1. LE ROLE MEDIATEUR DE LA RELATION AMBIVALENTE A LA MARQUE**

La relation ambivalente entre le collaborateur et la marque a émergé de l'étude qualitative. L'ambivalence traduit le fait qu'un individu éprouve des sentiments à la fois positifs et négatifs vis-à-vis d'une personne ou d'une entité.

L'étude qualitative souligne qu'un collaborateur qui partage les valeurs de la marque aura tendance à éprouver des sentiments positifs à son égard l'incitant à adopter des attitudes et des comportements favorables à la marque (bouche-à-oreille positif, défense de la marque lorsqu'elle est attaquée). Par ailleurs, notre étude met également en évidence le fait que le même collaborateur peut percevoir la marque comme peu compétente ce qui a des effets négatifs sur la valorisation de soi et favorise l'adoption d'attitudes défavorables pour la marque (bouche-à-oreille négatif, moindre engagement). La confrontation de ces deux attitudes opposées conduit le collaborateur à éprouver un sentiment d'ambivalence à l'égard de la marque.

A l'inverse, un salarié qui perçoit la marque comme compétente aura tendance à se sentir valoriser, à éprouver de la fierté et à diffuser des messages positifs sur la marque ou à davantage s'engager. Pour autant, il peut ne pas partager les valeurs revendiquées par cette marque ce qui

le conduira plutôt à s'éloigner de cette marque. Le salarié sera donc confronté à une relation ambivalente à la marque.

La confrontation de ces sentiments positifs et négatifs à l'égard de la marque favorise le développement d'une relation ambivalente à la marque. On peut alors faire l'hypothèse que cette ambivalence influence la relation entre le partage des valeurs marque/collaborateur ou la compétence perçue de la marque et l'attitude que le collaborateur aura à l'égard de la marque. Nous pouvons donc proposer les deux hypothèses suivantes :

**H4** : La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur (a) l'admiration pour la marque et sur (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

**H5** : La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et sur (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

## 2.2. LE ROLE MEDIEUR DE L'IDENTIFICATION A LA MARQUE

Le concept d'identification à la marque peut être défini par la conjugaison de deux éléments : la conscience d'appartenir à la marque et le fait d'éprouver un fort attachement émotionnel à cette marque (Donavan *et al.*, 2006). Cette définition, issue des travaux sur l'identification sociale (Tajfel, 1981; Tajfel et Turner, 1986), est intéressante parce qu'elle souligne la dimension à la fois cognitive de l'identification – le fait de se définir comme un collaborateur de la marque - et affective – le fait d'avoir des sentiments positifs à l'égard de la marque. Les fondements théoriques de ces deux piliers de l'identification reposent sur deux théories : la théorie de l'auto-catégorisation (Turner *et al.*, 1987), qui explique la dimension cognitive, et la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986), qui explique la dimension affective.

Selon la théorie de l'identité sociale, les individus s'identifient à un groupe pour se sentir bien avec eux-mêmes. C'est ce que Tajfel et Turner (1979) appellent « l'hypothèse d'estime de soi »<sup>22</sup>. Hughes et Ahearne (2010) expliquent que l'identification à la marque repose principalement sur le fait que l'individu se définit par les mêmes attributs que ceux qui, selon

---

<sup>22</sup> *Self esteem hypothesis*

lui, définissent la marque. On peut donc faire l'hypothèse que la congruence des valeurs collaborateurs / marque favorise l'identification à la marque.

Selon la théorie de l'auto-catégorisation, qui explique l'identification cognitive, les individus s'identifient à la marque pour réduire l'incertitude (Hogg, 2000; Hogg et Terry, 2000). L'étude qualitative indique que la compétence perçue de la marque produit, pour certains collaborateurs, un sentiment de sécurité dans la mesure où cette compétence assure à la marque la capacité à résister à la concurrence et à durer dans le temps. Nous pouvons donc faire l'hypothèse que la compétence perçue de la marque favorise l'identification.

Conformément à la théorie de l'identité sociale, les collaborateurs qui s'identifient fortement à la marque agissent et pensent au nom de la marque, en parlent de manière positive, cherchent à la défendre quand elle est attaquée (Gautam *et al.*, 2004; Wegge *et al.*, 2006). Ces comportements se développent parce que les salariés incorporent la marque dans leur concept de soi. Ils ont alors le sentiment de faire corps avec la marque et d'en partager les valeurs (Ashforth et Mael, 1989). Plusieurs études empiriques réalisées dans le cadre des travaux sur l'*internal branding* ont démontré l'effet positif de l'identification des collaborateurs à la marque dans la réalisation de comportements favorables (Burmam, Zeplin, *et al.*, 2009; Piehler *et al.*, 2016; Punjaisri et Wilson, 2011).

On peut alors penser que lorsqu'un collaborateur partage les valeurs de la marque, une partie des effets positifs sur l'attitude à l'égard de la marque, admiration et bouche-à-oreille, passe par l'identification à la marque.

De la même manière, lorsque la marque est perçue comme compétente, une partie de l'effet positif passe par l'identification à la marque.

Nous pouvons donc émettre les deux hypothèses suivantes :

**H6** : L'identification à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur (a) l'admiration pour la marque et sur (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

**H7** : L'identification à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et sur (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

### 2.3. LE ROLE MEDIATEUR DE LA CONFIANCE ENVERS LA MARQUE

La confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance soit nécessaire. »<sup>23</sup> (R. C. Mayer *et al.*, 1995, p. 712). Appliqué à la marque, on peut définir la confiance comme la volonté de compter sur la marque, à partir des croyances que l'on a de cette marque, malgré le risque d'incertitude associé à cette marque (Becerra et Badrinarayanan, 2013; Chaudhuri et Holbrook, 2001, 2002; Delgado-Ballester *et al.*, 2003). Cette définition est particulièrement intéressante parce qu'elle suggère que la confiance repose sur les représentations que les individus se font de la marque. On peut donc supposer qu'un collaborateur estimant que la marque est compétente ou bien que les valeurs qu'elle défend sont proches des siennes développera un sentiment de confiance à l'égard de cette marque.

Des recherches précédentes ont également montré que la confiance reposait sur trois éléments principaux : (1) la compétence de l'entité à laquelle on fait confiance, (2) l'intégrité de cette entité et (3) l'attention qu'elle nous porte (R. C. Mayer *et al.*, 1995; R. Mayer et Gavin, 2005). L'intégrité « traduit la perception que l'organisation adhère aux valeurs et aux principes que l'individu considère comme acceptables » (Guerrero et Herrbach, 2009, p. 9). On note donc ici l'importance de la congruence des valeurs dans le développement de la confiance à l'égard d'autrui.

Des auteurs en marketing se sont appuyés sur ces travaux pour expliciter l'origine de la confiance des individus à l'égard de la marque. Ils identifient ainsi deux composantes : une composante cognitive relative à la compétence, la fiabilité et la prévisibilité des performances de la marque et une composante émotionnelle qui renvoie aux valeurs défendues par la marque (Chaudhuri et Holbrook, 2002; Delgado-Ballester *et al.*, 2003). La compétence perçue de la marque et la congruence des valeurs collaborateurs/marque sont donc de nature à produire de la confiance envers la marque.

Par ailleurs, en s'appuyant sur la théorie de l'engagement-confiance (Morgan et Hunt, 1994) dans le champ du marketing relationnel, des recherches ont montré le rôle fondamental de la

---

<sup>23</sup> Traduction de Guerrero et Herrbach (2009, p. 7)

confiance dans l'engagement affectif que les collaborateurs peuvent développer avec la marque (Bowden, 2009; Chaudhuri et Holbrook, 2002). Cet engagement les conduit à adopter des attitudes et des comportements favorables à la marque tels que le bouche à oreille positif ou l'émission de proposition visant à renforcer la marque (Erkmen et Hancer, 2015). Dans ce cadre, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une partie de l'effet positif entre la congruence des valeurs ou la compétence perçue et les comportements favorables à l'égard de la marque passe par la confiance envers la marque.

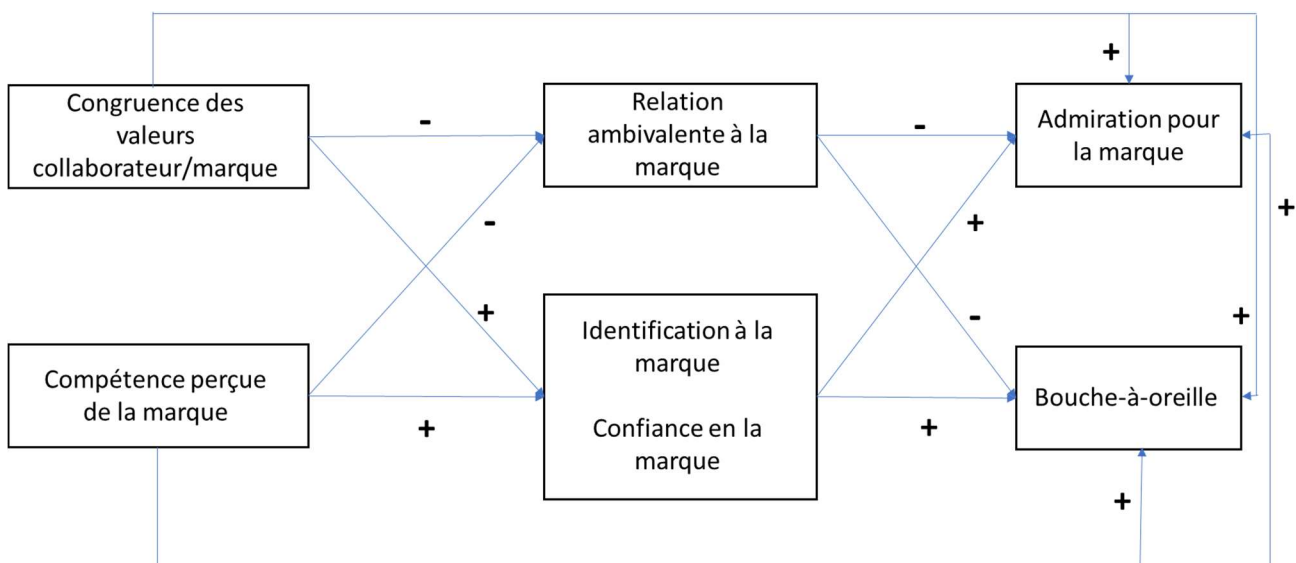
Nous pouvons donc émettre les deux hypothèses suivantes :

**H8** : La confiance envers la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur (a) l'admiration pour la marque et sur (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

**H9** : La confiance en la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et sur (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

Nous pouvons synthétiser nos hypothèses dans le modèle conceptuel suivant (figure 23) :

Figure 23 : Modèle conceptuel général des expérimentations



## CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Nous pouvons récapituler l'ensemble des hypothèses que nous avons posées (tableau 12) :

Tableau 12 : Ensemble des hypothèses pour les 2 expérimentations.

Hypothèses		Etude expérimentale 1	Etude expérimentale 2
H1	Une forte congruence des valeurs collaborateur-marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus fort qu'une faible congruence des valeurs collaborateur-marque.	✓	
H2	Une forte compétence de la marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus fort que la perception d'une faible compétence de la marque.	✓	
H3	La congruence des valeurs collaborateur/marque a une influence plus importante sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille que la perception de la compétence de la marque.	✓	
H4	La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.		✓
H5	La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.		✓
H6	L'identification à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.		✓
H7	L'identification à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.		✓
H8	La confiance en la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.		✓

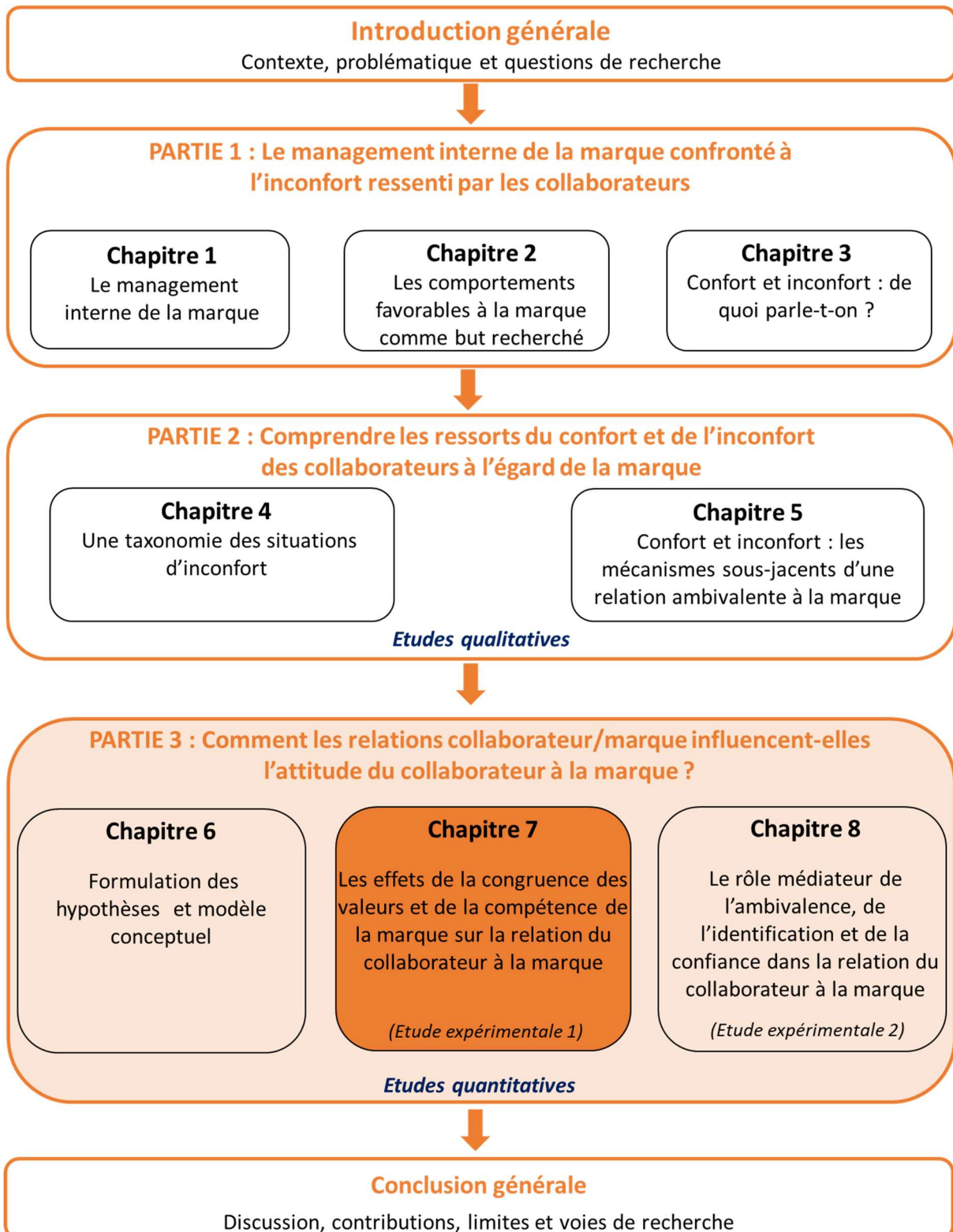


H9 La confiance en la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.

---



# Chapitre 7 – Les effets de la congruence des valeurs et de la compétence de la marque sur la relation du collaborateur à la marque



## Introduction au chapitre 7

Dans ce chapitre, nous développons les principes méthodologiques et les résultats de la première expérimentation qui cherche à évaluer l'influence de la congruence des valeurs et de la compétence sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille.

Dans une première partie, nous expliquons le design de notre recherche et notamment la construction de nos quatre scénarios : (1) forte congruence des valeurs et forte compétence, (2) forte congruence des valeurs et faible compétence, (3) faible congruence des valeurs et forte compétence, (4) faible congruence des valeurs et faible compétence.

Dans une seconde partie, nous définissons les construits et les choix que nous avons faits pour mesurer ces construits.

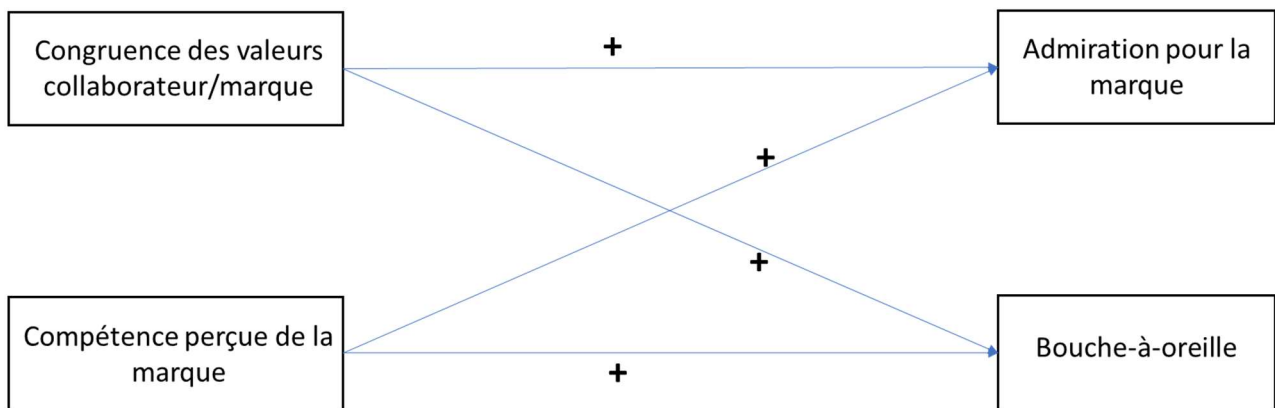
Dans une troisième partie nous présentons les résultats des liens directs entre la congruence des valeurs, d'une part, et la compétence de la marque, d'autre part, et l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille.

# 1. Design de recherche

## 1.1. OBJECTIFS

L'objectif de cette première étude est de tester l'influence de la congruence des valeurs collaborateur/marque et de la compétence de la marque sur les réactions des collaborateurs à l'égard de la marque en termes d'admiration pour la marque et de bouche-à-oreille. Nous allons donc tester les hypothèses H1 à H3.

Figure 24 : Schéma conceptuel de l'étude expérimentale 1



## 1.2. COLLECTE DE DONNEES

Pour cette première étude, 60% des questionnaires ont été administrés sous format papier en face-à-face à des étudiants en formation continue ou en formation initiale en alternance auprès des trois établissements d'enseignement supérieurs suivants : l'IAE de Paris Sorbonne Business School, l'université Paris Dauphine PSL et l'école de commerce Neoma Business School. Notre expérimentation comporte quatre scénarios. Afin d'obtenir un nombre équivalent de réponses pour chacun des scénarios, nous avons distribué alternativement un exemplaire de chacun des 4 scénarios aux étudiants présents au cours. Nous avons ainsi obtenu entre 50 et 57 questionnaires exploitables selon le scénario. L'ensemble des réponses à ces questionnaires a été saisi sous Excel, par nous-même et par un organisme indépendant.

Afin d'élargir la cible des répondants et d'obtenir une diversité des profils en termes d'âge et de secteur d'activité, nous avons également administré notre questionnaire en ligne via le logiciel Survey Monkey. 40% des questionnaires ont été renseignés par cette voie. Le lien vers

le questionnaire programmé sur Survey Monkey a été communiqué à notre réseau directement par email ainsi que sur le réseau social professionnel *LinkedIn*. Il était demandé à chaque répondant potentiel de diffuser, si possible, le lien vers le questionnaire à ses contacts ou de le « liker » ou le commenter directement sur *LinkedIn* afin de le rendre accessible au plus grand nombre. Afin de garantir un équilibre des réponses entre les différents scénarios, nous avons développé un lien unique qui, lorsque l'on clique dessus, renvoie aléatoirement vers l'un des quatre scénarios possibles. C'est ce lien que nous avons diffusé aussi bien à notre réseau que sur *LinkedIn*. Cela nous a permis de maîtriser au mieux le nombre de réponses pour chaque questionnaire. A la fin de l'administration du questionnaire, nous avons importé les réponses sur Excel.

Nous avons, enfin, fusionné les fichiers Excel issus des collectes en ligne et en face-à-face afin d'obtenir le fichier final complet de l'ensemble des répondants.

L'ensemble des répondants, qu'ils aient répondu en face-à-face ou en ligne, ont bénéficié des instructions suivantes avant de remplir le questionnaire :

- L'enquête porte sur les relations entre les salariés et la marque ;
- La durée du questionnaire est de quinze minutes ;
- Il faut répondre à toutes les questions pour que le questionnaire puisse être pris en compte ;
- Il convient de répondre le plus spontanément possible à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ;
- Parmi les options de réponse proposées pour chaque question, il convient de choisir la réponse qui correspond le mieux à ce que l'on pense.

Cette première expérimentation propose aux répondants des scénarios qui les conduisent à imaginer qu'ils travaillent pour une marque fictive proposant des produits dans le secteur de l'électronique. En préambule du questionnaire nous avons introduit deux questions filtres permettant de vérifier l'attitude de l'informant à l'égard de ce secteur. Nous lui demandons dans un premier temps s'il travaille dans le secteur de la production ou de la vente de produits électroniques. Lorsque la réponse est positive nous vérifions qu'il aime travailler dans ce secteur en lui demandant de sélectionner l'un des quatre items suivants : (1) oui, j'adore, (2) oui, j'aime bien, (3) non, je n'aime pas particulièrement, (4) non, je n'aime pas du tout. Si le répondant ne travaille pas dans le secteur de l'électronique, nous lui demandons d'imaginer s'il aimerait travailler dans ce secteur d'activité en lui proposant de choisir l'un des cinq items

suivants : oui, j’adorerais, (2) oui, j’aimerais bien, (3) non je n’aimerais pas vraiment, (4) non je n’aimerais pas du tout, (5) je ne sais pas. Le répondant déclarant ne pas aimer du tout travailler dans ce secteur lorsqu’il y travaille déjà et celui ne travaillant pas dans le secteur de l’électronique déclarant qu’il n’aimerait pas du tout y travailler n’a pas répondu à la suite du questionnaire. Nous avons ainsi exclu les individus qui risquaient de ne pas se projeter dans les scénarios proposés.

La collecte des données de cette première étude a duré environ 6 semaines et s’est déroulée de la mi-février à la fin mars 2022.

### 1.3. ECHANTILLON

Au total 213 questionnaires exploitables ont été collectés en ligne (37%) et sous format papier (63%). La moitié des questionnaires renseignés en ligne ont été rejetés : les deux-tiers parce les répondants abandonnaient en cours de questionnaire, les autres parce que les informants ne passaient pas les questions filtres (ils n’aimaient / n’aimeraient pas du tout travailler dans le secteur de l’électronique). Pour les questionnaires papier, le taux de chute est beaucoup plus faible (22%). Les questionnaires non valides se répartissent équitablement entre les abandons et les questions filtres.

Malgré un effort de diversification du profil des répondants, notamment en termes d’âge, nous avons une partie importante de notre échantillon qui est constitué de jeunes de moins de 25 ans (42%). L’âge moyen s’établit à 32 ans.

Tableau 13 : Répartition par tranche d’âge des répondants

	Moins de 25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus	Homme	Femme
Répartition en %	41,8%	26,8%	12,2%	16,0%	3,3%	43,6%	56,3%
Nombre de répondants	89	57	26	34	7	93	120

En revanche, nous avons une bonne représentation de femmes et d’hommes, respectivement 56% et 44%. De la même manière, nous avons une bonne diversité des profils à la fois en

fonction des directions/départements dans lesquels les répondants travaillent au sein de leur entreprise et de leur rôle de management d'équipe.

Tableau 14 : Répartition par directions/départements d'affectation des répondants

Directions/Départements	Répartition en %	Nombre de répondants
Commercial	17,4%	37
Communication	8,9%	19
Finance	10,8%	23
Juridique	0,9%	2
Marketing	21,6%	46
Ressources humaines	7,0%	15
Stratégie	4,7%	10
Systèmes d'informations	3,3%	7
Autres	24,5%	54

Tableau 15 : Répartition des répondants selon qu'ils gèrent ou pas des équipes

Responsabilité d'équipe(s)	Manager	Non manager
Répartition en %	31,5%	68,5%
Nombre de répondants	67	146

## 1.4. DESIGN DE RECHERCHE

### 1.4.1. Cellules expérimentales

Nous avons mis en place une expérimentation 2 (congruence des valeurs collaborateur-marque faible versus forte) x 2 (compétence perçue de la marque faible versus forte) inter-sujets.

Nous avons donc quatre scénarios que l'on dénommera dans la suite de notre document de la façon suivante :

- Scénario 1 : Forte congruence des valeurs et forte compétence de la marque
- Scénario 2 : Forte congruence des valeurs et faible compétence de la marque

- Scénario 3 : Faible congruence des valeurs et forte compétence de la marque
- Scénario 4 : Faible congruence des valeurs et faible compétence de la marque

Chaque participant à l'étude a donc rempli un questionnaire dans lequel n'apparaissait qu'un seul des quatre scénarios.

Tableau 16 : Répartition des répondants par cellule expérimentale

		Congruence	
		Faible	Forte
Compétence	Faible	55	51
	Forte	57	50

N = 213

La répartition des variables de contrôle (âge, management et département d'affectation) au sein de chaque cellule expérimentale n'est pas comparable. Seule la répartition homme/femme est proche (annexe...). Cela constitue une limite à notre travail.

#### 1.4.2. Scénario

Dans cette première étude, nous proposons aux répondants d'imaginer qu'ils travaillent pour une marque fictive, dénommée Procinov, intervenant sur le marché de l'électronique grand public et professionnel (ordinateurs, consoles de jeux, téléviseurs, engins robotisés...). Cette marque appartient à l'entreprise HAL qui gère différentes marques dans le même secteur. Plusieurs facteurs ont contribué au choix de ce secteur d'activité.

Tout d'abord, l'image de dynamisme du secteur de l'électronique en termes d'activité économique est un élément important pour capter l'intérêt des répondants et les inciter à se projeter dans le scénario proposé. Plusieurs articles de presse récents soulignent les performances financières des entreprises de ce secteur, l'importance de l'électronique pour redynamiser le tissu industriel, la capacité importante à recruter et la présence de l'électronique qui irrigue l'ensemble de l'économie<sup>24</sup>. Par ailleurs, les Français marquent un fort intérêt pour la technologie, toutes catégories d'âge confondues, qui reste synonyme de progrès<sup>25</sup>. Ce secteur

<sup>24</sup> « L'électronique au cœur du nouvel élan industriel national », Business France, 2018 ; « L'électronique française irrigue toute l'industrie. », L'usine nouvelle, 2018 ; « La filière électronique se mobilise pour créer 18000 postes en France d'ici trois ans. », L'usine nouvelle, 2021.

<sup>25</sup> Sondage réalisé par l'Académie des technologies et Opinionway en 2019.



bénéficie ainsi d'une image plutôt positive ce qui est favorable à la projection des répondants dans nos scénarios.

### 1.4.3. Stimuli

Pour chaque scénario, les répondants lisent un texte d'une dizaine de lignes composé de trois paragraphes distincts.

Le premier paragraphe présente le contexte dans lequel le répondant doit se projeter. Il décrit succinctement l'activité de l'entreprise et de la marque. Il précise que le répondant a été recruté pour travailler pour la marque et que le poste correspond à ses compétences. Tous les répondants lisent le même texte, quel que soit le scénario auquel ils sont confrontés par la suite.

*« Imaginez que vous travaillez au sein de l'entreprise HAL. Cette entreprise est connue grâce à ses marques d'ordinateurs, de téléviseurs, de consoles de jeux et d'engins robotisés pour l'industrie. Vous avez été embauché(e) par HAL pour travailler sur la marque d'ordinateur grand public Procinov. Le poste que vous occupez actuellement correspond parfaitement à vos qualifications professionnelles. »*

Afin de rendre le plus crédible possible les scénarios, le deuxième paragraphe plonge tous les répondants dans une situation relativement habituelle, celle d'une réunion organisée par leur entreprise. Toutefois, certains d'entre eux lisent un texte indiquant que les valeurs de la marque pour laquelle ils travaillent sont en accord avec les leurs (situation de congruence forte des valeurs collaborateur/marque), d'autres lisent un texte indiquant que les valeurs de la marque ne sont pas en accord avec les leurs (situation de congruence faible des valeurs collaborateur/marque). Les textes sont les suivants (cf tableau...). Les parties manipulées sont indiquées en gras dans le texte pour attirer l'attention du répondant sur ces éléments et favoriser la compréhension du scénario.

Tableau 17 : Textes présentant les situations de forte ou faible congruence des valeurs collaborateur-marque

<p><i>Congruence forte des valeurs collaborateur / marque</i></p>	<p><i>Au cours d'une réunion organisée par votre entreprise HAL, vous vous rendez compte que <b>la marque Procinov</b>, pour laquelle vous travaillez, <b>défend des valeurs auxquelles vous adhérez totalement. Vous êtes en accord avec les valeurs de cette marque. Ces valeurs correspondent tout à fait à ce qui est important pour vous aujourd'hui dans votre vie.</b></i></p>
<p><i>Congruence faible des valeurs collaborateur / marque</i></p>	<p><i>Au cours d'une réunion organisée par votre entreprise HAL, vous vous rendez compte que <b>la marque Procinov</b>, pour laquelle vous travaillez, <b>défend des valeurs auxquelles vous n'adhérez pas du tout. Vous êtes en désaccord avec les valeurs de la marque. Ces valeurs ne correspondent pas du tout à ce qui est important pour vous aujourd'hui dans votre vie.</b></i></p>

Enfin, dans le troisième paragraphe, les répondants découvrent, au travers de résultats d'une étude qui leur est présentée dans le cadre de la réunion, que la marque pour laquelle ils travaillent est perçue soit comme très compétente dans son domaine (scénario de compétence forte de la marque) soit comme très incompétente (scénario de compétence faible de la marque). Chaque répondant n'est confronté qu'à une seule des situations compétence forte ou compétence faible. Les deux textes sont les suivants (tableau ...). Comme dans le cas de la congruence forte/faible, la partie du texte manipulée est indiquée en gras pour faciliter la compréhension de la situation.

Tableau 18 : Textes présentant les situations de forte ou faible compétence perçue de la marque.

<p><i>Forte compétence perçue de la marque</i></p>	<p><i>Au cours de cette réunion, vous apprenez également qu'une étude auprès des consommateurs de produits électroniques grand public, réalisée par un organisme réputé et indépendant, révèle que <b>la marque Procinov obtient les meilleurs scores de satisfaction</b> à la fois sur la performance et la qualité des produits et sur le service après-vente. <b>Cette marque est perçue comme extrêmement compétente dans son domaine.</b></i></p>
<p><i>Faible compétence perçue de la marque</i></p>	<p><i>Au cours de cette réunion, vous apprenez également qu'une étude auprès des consommateurs de produits électroniques grand public, réalisée par un organisme réputé et indépendant, révèle que <b>la marque</b></i></p>

	<p><i>Procinov obtient les plus mauvais scores de satisfaction à la fois sur la performance et la qualité des produits et sur le service après-vente. Cette marque est perçue comme extrêmement incompétente dans son domaine.</i></p>
--	--

Afin de différencier clairement les réponses des informants nous avons utilisé dans la rédaction des scénarios des formulations fortes pour avoir des opinions tranchées (Cadario *et al.*, 2017 ; DeVellis et Thorpe, 2021). Nous avons ainsi employé les termes suivants : totalement (« vous adhérez totalement »), extrêmement (« extrêmement compétente, extrêmement incompétente »), les plus mauvais (« les plus mauvais scores de satisfaction »).

#### 1.4.4. Le questionnaire

Le questionnaire est composé de six parties (annexe 3).

##### (1) *Intérêt pour le secteur de l'électronique*

Cette première partie permet de (1) vérifier si le répondant travaille déjà dans le secteur de la production et de la vente de produits électroniques et de (2) s'assurer qu'il aime ou qu'il aimerait travailler dans ce secteur. L'individu répondant qu'il travaille dans ce secteur d'activité et qu'il n'aime pas tout ou indiquant ne pas travailler dans ce secteur et ne souhaitant pas du tout y travailler est remercié et ne peut pas participer au questionnaire.

##### (2) *Caractéristiques psychologiques*

Cette deuxième partie cherche à appréhender quatre caractéristiques psychologiques des répondants : (1) le sentiment d'avoir un contrôle sur les événements qui arrivent (*locus of control*), (2) la résilience, (3) l'engagement dans le travail et (4) l'estime de soi.

##### (3) *Présentation du scénario*

Dans cette partie, le répondant doit lire le scénario d'une douzaine de lignes qui lui est proposé. Il lui est demandé de lire ce texte très attentivement et de prendre le temps de le relire plusieurs fois pour bien s'en imprégner avant de passer aux questions suivantes.

##### (4) *Manipulation checks*

Cette partie permet de vérifier que le répondant a bien compris le scénario qui lui a été présenté. Comme le soulignent Sigall et Mills (1998), dans la pratique les manipulation checks font

référence aux questions permettant de vérifier l'hypothèse selon laquelle les différences entre les conditions expérimentales ont bien été remarquées. Par conséquent, la formulation de ces questions doit traduire le plus fidèlement possible la manipulation qui a été menée dans le scénario proposé. Il est alors explicitement demandé au répondant d'évaluer dans un premier temps si le scénario lui permet de dire qu'il partage ou non les valeurs de la marque et dans une seconde question d'évaluer si la marque est perçue comme compétente ou incompétente. Ces formulations reprennent les termes employés dans les scénarios.

(5) *Analyse du ressenti du consommateur*

Dans cette partie le répondant est invité à exprimer ses réactions à l'égard de la situation qui lui a été proposée. Il doit notamment évaluer la confiance qu'il accorde à la marque, le niveau d'identification et d'admiration qu'il ressent. Enfin, il doit évaluer le comportement qu'il pourrait avoir dans cette situation à l'égard de la marque notamment en termes de bouche-à-oreille.

(6) *Contrôles démographiques*

Cette partie permet au répondant d'indiquer quelques informations signalétiques telles que l'âge, le sexe, le rôle de manager d'équipe dans l'entreprise dans laquelle il travaille, le département ou la direction à laquelle il est rattaché dans son entreprise actuelle et son ancienneté dans cette entreprise.

## **2. Mesure des variables**

Dans cette partie nous précisons l'origine des échelles de mesure des différentes variables utilisées dans notre recherche. Les variables sont identiques quel que soit le scénario proposé.

### **2.1. VARIABLES MANIPULEES**

Notre recherche comporte deux variables manipulées : la congruence des valeurs marques/collaborateur et la compétence perçue de la marque.

### 2.1.1. La mesure de la congruence des valeurs collaborateur-marque

Le concept de congruence, initialement mobilisé dans les recherches en cognition sociale (Hastie et Kumar, 1979) a été largement repris dans la littérature en marketing. Toutefois, il ne semble pas y avoir de définition conceptuelle clairement élaborée et partagée (Eklund et Helmfalk, 2021; Maille et Fleck, 2011). Pour évaluer la congruence des valeurs entre le collaborateur et la marque nous nous sommes appuyé sur l'échelle de mesure de Malär *et al.* (2011).

Tableau 19 : Mesure de la congruence des valeurs selon Malär *et al.* (2011)

Actuel self	The personality of brand x is consistent with how I see myself.
	The personality of brand x is a mirror image of me.
Ideal self	The personality of brand x is consistent with how I would like to be.
	The personality of brand x is a mirror image of the person I would like to be.

Nous avons adapté cette mesure pour la rendre cohérente avec nos scénarios. En effet, dans nos quatre scénarios nous expliquons aux répondants que les valeurs affichées par la marque correspondent tout à fait (ou pas du tout) à ce qui est important pour eux aujourd'hui dans leur vie. Nous n'avons donc conservé que les deux premiers items de la mesure centrés sur le soi actuel que nous avons traduits et adaptés à notre étude.

Tableau 20 : Mesure de la congruence des valeurs adaptée de l'échelle de Malär *et al.* (2011)

La marque Procinov est en accord avec les valeurs que je défends.
La marque Procinov reflète les valeurs qui sont importantes pour moi.

### 2.1.2. La mesure de la compétence de la marque

Pour mesurer la compétence perçue de la marque, nous avons utilisé l'échelle de mesure de la chaleur et de la compétence développée par Halkias et Diamantopoulos (2020) dans le cadre du *stereotype content model*. Bien que de nombreuses recherches en marketing s'appuient sur ce modèle, les auteurs soulignent un certain nombre de problèmes liés à la mise en œuvre de cette mesure et à la comparabilité des résultats des différentes études. Les principales critiques portent sur la validité interne des mesures, le nombre importants d'items et la fiabilité des items choisis. Au travers de sept études, leur travail vise à valider et à optimiser la mesure de ces deux

dimensions afin de proposer une échelle de mesure cohérente, fiable et facilement mobilisable dans les travaux en marketing. L'échelle pour mesurer la compétence comporte quatre items.

Tableau 21 : Mesure de la compétence adaptée de l'échelle de Halkias et Diamantopoulos (2020)

La marque Procinov est compétente.
La marque Procinov est efficace.
La marque Procinov est experte.
La marque Procinov est qualifiée.

## 2.2.VARIABLES DEPENDANTES

Notre étude cherche à évaluer l'influence de la congruence des valeurs collaborateur/marque et de la compétence de la marque sur deux variables dépendantes : (1) l'admiration pour la marque, (2) le bouche-à-oreille.

### 2.2.1. La mesure de l'admiration pour la marque

Pour mesurer l'admiration pour la marque nous nous sommes appuyé sur l'échelle de mesure mobilisée par Ivens *et al* (2015) visant à évaluer les effets des stéréotypes de marque, chaleur et compétence, sur les réactions émotionnelles des consommateurs à l'égard de la marque. Des travaux précédents ont mis en évidence quatre émotions résultant de ces stéréotypes de marque : l'admiration, le dégoût, la pitié et l'envie (Cuddy *et al.*, 2008; Fiske *et al.*, 2002). Chacune de ces quatre émotions a donné lieu à une échelle de mesure composée de deux items, à l'exception de la pitié qui n'est évaluée qu'à partir d'un seul item.

Ces échelles de mesure semblent particulièrement adaptées à notre recherche dans laquelle nous souhaitons estimer les conséquences de la compétence perçue de la marque et de la congruence de valeurs sur les réactions des collaborateurs à la marque. Concernant l'admiration, nous avons traduit les deux items et adapté la formulation pour la rendre compatible avec notre questionnaire en ajoutant le nom de la marque Procinov.

Tableau 22 : Mesure de l'admiration pour la marque adaptée de l'échelle de Ivens *et al.* (2015)

Je serais en admiration devant la marque Procinov.
Je serais fier(e) de la marque Procinov.

### 2.3. La mesure du bouche-à-oreille vis-à-vis de la marque

Pour évaluer le bouche-à-oreille, nous nous sommes appuyé sur l'échelle de Grappi *et al.* (2013). Nous avons adapté cette échelle aux besoins de notre questionnaire en développant une mesure sémantique différentielle d'Osgood en sept points. Cette méthode qui propose d'évaluer un critère sur une échelle opposant deux propositions antinomiques permet de rompre la monotonie de questionnaires composés de nombreuses questions mesurées au travers d'échelles identiques (dans notre cas des échelles de Likert en 7 points) et « d'améliorer l'attention des répondant afin d'éviter les réponses automatiques » (Frikha, 2019, p. 26). Cela permet également aux répondants d'exprimer leurs intentions sur une palette d'attitudes tranchées en lien avec le scénario auquel ils ont été confrontés. Enfin, nous avons traduit les items.

Tableau 23 : Mesure du bouche-à-oreille adaptée de Gappi (2013)

Je dirais des choses négatives sur la marque Procinov.		Je dirais des choses positives sur la marque Procinov.
Je recommanderais de ne pas acheter la marque Procinov.		Je recommanderais d'acheter la marque Procinov.
Je dénoncerais la marque Procinov au quotidien		Je soutiendrais la marque Procinov au quotidien

## 3. Validité des mesures, des scénarios et des manipulation checks

Dans cette partie nous vérifions la validité et la fiabilité de l'ensemble des mesures que nous avons développées dans la partie précédente.

### 3.1. VALIDITE ET FIABILITE DES MESURES

Afin de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure nous avons mené des Analyses en Composantes Principales (ACP) avec rotation Varimax. Cela permet de sélectionner les items de chaque échelle de mesure qui expliquent le mieux la variance expliquée (validité interne). Cette analyse permet également de vérifier que les variables manipulées, congruence des valeurs entre le collaborateur et la marque et compétence de la marque, relèvent bien de deux dimensions différentes (validité externe) et que les variables dépendantes (admiration pour la marque et bouche-à-oreille) constituent bien deux dimensions distinctes.

Nous avons également testé la corrélation entre les deux variables dépendantes et calculé le coefficient AVE (Average Variance Extracted) pour vérifier la validité discriminante des trois variables mobilisées.

### 3.1.1. Les variables manipulées

Dans cette recherche, nous avons manipulé deux variables : (1) la congruence des valeurs entre le collaborateur et la marque et (2) la compétence perçue de la marque.

Tableau 24 : Validité des échelles de congruence des valeurs et de compétence perçue

Indice KMO	Variance expliquée
0,760	91,912

Tableau 25 : Contribution aux facteurs après rotation Varimax des items congruence et compétence

		1	2
COMP1	La marque Procinov est compétente.	0,931	
COMP2	La marque Procinov est efficace.	0,941	
COMP3	La marque Procinov est experte.	0,932	
COMP4	La marque Procinov est qualifiée.	0,950	
CONGR1	La marque Procinov est en accord avec les valeurs que je défends.		0,980
CONGR2	La marque Procinov reflète les valeurs qui sont importantes pour moi.		0,974

En forçant l'ACP à deux facteurs, la compétence et la congruence relèvent bien de deux dimensions différentes qui expliquent plus de 90 % de la variance. Par ailleurs, la contribution de chacun des facteurs est supérieure à 0,9, nous pouvons conserver les 4 items pour l'échelle de mesure de la compétence et les deux items pour celle de la congruence des valeurs.

Afin de vérifier la fiabilité interne des échelles choisies, nous utilisons la mesure de l'Alpha de Cronbach.



Tableau 26 : Fiabilité des mesures des échelles de compétence perçue et de congruence des valeurs

	Alpha de Cronbach
Compétence	0.960
Congruence	0.967

Les alpha de Cronbach sont supérieurs à 0,9 ce qui indique une excellente fiabilité. Ceci est d'autant plus vrai que nos deux échelles de mesure sont composées de peu d'items : la mesure de la congruence est composée de 2 items et celle de la compétence de 4 items. En effet, la présence d'un grand nombre d'items augmente mécaniquement l'Alpha de Cronbach, ce paramètre porté au carré figurant au numérateur de la formule de calcul (Field, 2018). Par conséquent, il est possible d'obtenir un alpha de Cronbach élevé uniquement parce que la variable est constituée de beaucoup d'items, ce qui n'est pas le cas ici.

Les variables manipulées semblent donc robustes et fiables. Nous pouvons donc créer deux variables mesurant :

- La compétence perçue de la marque à partir de la moyenne arithmétique des items COMP1, COMP2, COMP3 et COMP4
- La congruence des valeurs entre le collaborateur et la marque à partir de la moyenne arithmétique des items CONGR1 et CONGR2.

### 3.1.2. Les variables dépendantes

Dans cette recherche, nous nous intéressons à deux variables dépendantes : (1) l'admiration pour la marque, (2) le bouche-à-oreille. Dans la mesure où nous traitons ces deux variables au même niveau dans notre modèle, nous avons testé la validité interne et externe de ces variables dans une même ACP. Nous avons forcé l'analyse sur deux axes.

### 3.1.3. L'admiration de la marque et le bouche-à-oreille

Tableau 27 : Validité des échelles admiration pour la marque et bouche-à-oreille

Indice KMO	Variance expliquée
0,762	84,302

Tableau 28 : Contribution des items du bouche-à-oreille et de l'admiration pour la marque

		1	2
BAOP1	Je dirais des choses négatives sur la marque Procinov.	0,865	
BAOP2	Je recommanderais de ne pas acheter la marque Procinov.	0,789	
BAOP3	Je dénoncerais la marque Procinov au quotidien	0,902	
ADMI1	Je serais en admiration devant la marque Procinov		0,938
ADMI2	Je serais fier(e) de la marque Procinov		0,878

En forçant l'ACP à deux facteurs, l'admiration à la marque et le bouche-à-oreille relèvent bien de deux dimensions différentes qui expliquent 84% de la variance. La contribution de chacun des facteurs est bonne (entre 0,78 et 0,93). Nous pouvons donc dire que la validité externe et interne des deux échelles est robuste.

Afin de vérifier la fiabilité des échelles choisies, nous utilisons la mesure de l'Alpha de Cronbach et le coefficient de *composite reliability* (CR)

Tableau 29 : Fiabilité de la mesure de l'admiration pour la marque et du bouche-à-oreille

Les Alpha de Cronbach sont supérieurs à 0,7 et les CR sont supérieurs à 0,7 (Fornell et Larcker).

Les variables admiration pour la marque et bouche-à-oreille sont donc robustes et fiables. Nous pouvons créer les deux variables suivantes :

- L'admiration pour la marque est mesurée par la moyenne arithmétique des items ADMI1 et ADMI2

	Alpha de Cronbach	Composite reliability (CR)
Admiration pour la marque	0,886	0,904
Bouche-à-oreille	0,867	0,889

- Le bouche-à-oreille est mesuré par la moyenne arithmétique des items BAOP1, BAOP2 et BAOP3.

### 3.2. EVALUATION DE LA CREDIBILITE DES SCENARIOS TESTES

Afin de nous assurer de la crédibilité des scénarios, nous avons introduit une question permettant de mesurer, sur une échelle de Likert en sept points, si les scénarios proposés étaient perçus (1) comme réalistes, (2) comme crédibles et (3) si on se projetait facilement dans la situation exposée. Nous avons analysé les moyennes obtenues à chacune de ces questions.

Quelles que soient les questions, les moyennes s'établissent autour de cinq. Cela signifie que les répondants ont trouvé les scénarios plutôt réalistes, crédibles et qu'ils se projettent dans ces situations (annexe 4).

### 3.3. MANIPULATION CHECKS

Afin de nous assurer que les répondants ont, en moyenne, bien compris le scénario auquel ils étaient confrontés nous avons réalisé deux ANOVA à un facteur :

- Pour vérifier la compréhension de la forte ou faible congruence des valeurs entre le collaborateur et la marque, nous avons séparé la population en deux groupes : le groupe des répondants ayant été confrontés à un scénario de forte congruence des valeurs ( $N_{P_{forte}} = 101$ ) et le groupe des individus ayant lu le scénario avec une faible congruence des valeurs ( $N_{P_{faible}} = 112$ ). Nous avons comparé les moyennes,
- Pour vérifier la compréhension de la forte ou faible compétence perçue de la marque, nous avons également scindé la population en deux groupes : les répondants ayant été confrontés au scénario où il y avait une forte compétence de la marque ( $N_{C_{forte}} = 107$ ) et ceux ayant lu le scénario dans lequel il y avait une faible compétence de la marque ( $N_{C_{faible}} = 106$ ). Nous avons comparé les moyennes.

Les résultats indiquent que les individus ayant été confrontés à un scénario présentant une forte congruence des valeurs obtiennent un meilleur score sur l'évaluation de la congruence des valeurs ( $M_{P_{forte}} = 5,15$ ,  $\sigma = 1,38$ ) que les individus ayant lu un scénario avec une faible congruence des valeurs ( $M_{P_{faible}} = 1,73$ ,  $\sigma = 1,06$ ). Cette différence est significative ( $F = 413,58$ ,  $p < 0.001$ ).

Les individus ayant été confrontés à un scénario présentant une forte compétence de la marque obtiennent un meilleur score sur l'évaluation de la compétence perçue ( $M_{C_{forte}} = 5,37$ ,  $\sigma = 1,02$ )

que les individus ayant lu un scénario avec un faible compétence perçue  $M_{C_{faible}} = 2,46$ ,  $\sigma = 1,27$ ). Cette différence est significative ( $F = 337,75$ ,  $p < 0.001$ ).

Ces résultats permettent de conclure que la manipulation des variables « congruence des valeurs collaborateur-marque » et « compétence de la marque » a bien été reconnue.

## 4. Tests des hypothèses

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre expérimentation qui portent sur l'influence de la congruence des valeurs collaborateur-marque et de la compétence perçue de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) le bouche-à-oreille.

Nous évaluons également comment la congruence des valeurs (forte/faible) associée à une compétence perçue de la marque (forte/faible) influence les réactions du collaborateur envers la marque.

### 4.1. L'INFLUENCE DE LA CONGRUENCE DES VALEURS SUR L'ATTITUDE DU COLLABORATEUR ENVERS LA MARQUE

H1 : Une forte congruence des valeurs collaborateur-marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus élevés qu'une faible congruence des valeurs collaborateur-marque.

Pour valider cette hypothèse, nous avons divisé notre population en deux groupes :

- un groupe, composé de 101 individus, dont les valeurs sont fortement congruentes avec celles défendues par la marque (répondants ayant été confrontés aux scénarios 1 ou 2) ;
- un groupe, composé de 112 individus, dont les valeurs sont faiblement congruentes avec celles prônées par la marque (répondants ayant été confrontés aux scénario 3 ou 4).

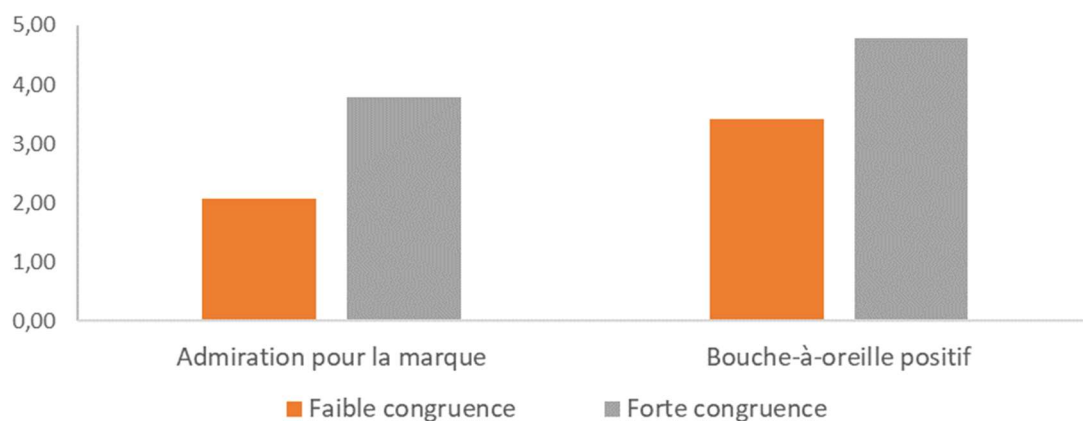
Puisque nous étudions l'effet d'une même variable manipulée sur deux variables dépendantes, nous avons mené une MANOVA avec la congruence des valeurs collaborateur / marque comme variable indépendante et l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille comme variables dépendantes.

Selon la méthode du Lambda de Wilks, les résultats indiquent qu'il existe une différence statistiquement significative entre les deux groupes (faible/forte congruence des valeurs collaborateur/marque) sur la combinaison des variables dépendantes ( $\alpha = 0,650$  ;  $F(2,210) = 56,648$  ;  $p < 0,001$ ).

Par ailleurs, les résultats de l'analyse MANOVA révèlent que les collaborateurs partageant fortement les valeurs de la marque :

- éprouvent une admiration pour la marque plus forte ( $M_{AdmiFortC} = 3,78$  ;  $\sigma = 1,48$ ) que ceux qui partagent faiblement les valeurs de la marque ( $M_{AmbivFaibC} = 2,07$  ;  $\sigma = 1,05$ ). Cette différence est significative ( $F = 94,74$  ;  $p < 0,001$ ) ;
- sont plus favorables au fait de colporter des messages positifs sur la marque ( $M_{BaoPFortC} = 4,78$ ,  $\sigma = 1,38$ ) que ceux qui partagent faiblement les valeurs de la marque ( $M_{BaoPFaibC} = 3,41$ ,  $\sigma = 1,15$ ). Cette différence est significative ( $F = 61,84$  ;  $p < 0,001$ ).

Figure 25 : L'influence de la congruence des valeurs collaborateur/marque sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille



**Les hypothèses H1a, H1b sont donc acceptées.**

#### 4.2. L'INFLUENCE DE LA COMPÉTENCE PERÇUE DE LA MARQUE SUR L'ATTITUDE DU COLLABORATEUR A LA MARQUE

H2 : Une forte compétence de la marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus forts qu'une faible compétence de la marque.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons divisé notre population en deux groupes :

- un groupe composé de 107 individus ayant été confrontés à un scénario présentant une forte compétence de la marque (scénarios 1 et 3) ;
- un groupe composé de 106 individus ayant lu un scénario avec une faible compétence de la marque (scénarios 2 ou 4).

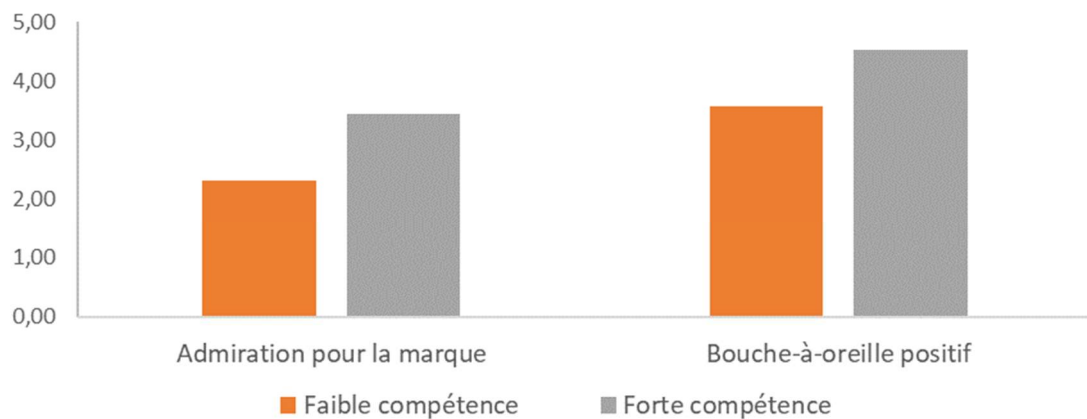
Comme dans le cas de la congruence des valeurs, nous avons réalisé une analyse MANOVA avec la compétence de la marque comme variable indépendante et l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille comme variables dépendantes.

Selon la méthode du Lambda de Wilks, les résultats indiquent qu'il existe une différence statistiquement significative entre les deux groupes (faible/forte compétence de la marque) sur la combinaison des variables dépendantes ( $\lambda = 0,837$  ;  $F(2, 210) = 20,420$  ;  $p < 0,001$ ).

Par ailleurs, les résultats de l'analyse MANOVA indiquent que les collaborateurs qui perçoivent une forte compétence de la marque :

- ont une admiration pour la marque plus forte ( $M_{\text{AdmiForteComp}} = 3,45$  ;  $\sigma = 1,61$ ) que ceux qui perçoivent une faible compétence de la marque ( $M_{\text{AdmiFaibleComp}} = 2,31$  ;  $\sigma = 1,22$ ). Cette différence est significative ( $F = 33,58$  ;  $p < 0,001$ ) ;
- sont plus favorables au fait de colporter des messages positifs sur la marque ( $M_{\text{BaoPForteComp}} = 4,54$  ;  $\sigma = 1,47$ ) que ceux qui perçoivent une faible compétence de la marque ( $M_{\text{BaoPFaibleComp}} = 3,57$  ;  $\sigma = 1,23$ ). Cette différence est significative ( $F = 27,26$  ;  $p < 0,001$ ).

Figure 26 : L'influence de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille



**Nous pouvons donc accepter les hypothèses H2a et H2b.**

#### 4.3. L'INFLUENCE COMPAREE DE LA CONGRUENCE DES VALEURS ET DE LA COMPETENCE DE LA MARQUE SUR LA RELATION DU COLLABORATEUR A LA MARQUE.

H3 : La congruence des valeurs collaborateur/marque a une influence plus importante sur (a) l'admiration pour la marque et (b) le bouche-à-oreille que la perception de la compétence de la marque.

Dans cette hypothèse nous souhaitons mettre en évidence l'influence plus grande de la congruence des valeurs par rapport à la compétence sur l'attitude des collaborateurs (admiration et bouche-à-oreille) à l'égard de la marque. Nous allons réaliser des régressions par bloc.

Dans un premier temps nous calculons la régression linéaire entre la compétence de la marque et l'admiration ( $Admi = a * Comp + \epsilon$ ). Nous obtenons un  $R^2$  qui indique le pouvoir explicatif de la compétence sur l'admiration. Puis nous effectuons une deuxième régression en introduisant la congruence des valeurs dans l'équation ( $Admi = a' * Comp + b * Cong + \epsilon$ ). Nous obtenons un deuxième  $R^{2'}$  qui fournit le pouvoir explicatif de la combinaison de la compétence et de la congruence sur l'admiration. Si  $R^{2'} - R^2 > R^2$  alors nous pouvons en déduire que la congruence a un pouvoir explicatif plus fort que la compétence sur l'admiration.

L'augmentation du  $R^2$  représente le pourcentage de variation de l'admiration, qui est expliqué intrinsèquement par la congruence des valeurs et que la compétence déjà présente dans le modèle ne pouvait pas expliquer.

Nous répétons cette opération pour le bouche-à-oreille.

#### 4.3.1. L'influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur l'admiration pour la marque

Tableau 30 : Influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur l'admiration – Analyse de la variation du  $R^2$

	R2	Variation du R2	Variation du F.	Sig. Variation de F.
Compétence <sup>(1)</sup>	0,137	0,137	33,58	0,000
Compétence, Congruence <sup>(2)</sup>	0,453	0,316	121,20	0,000

Variable dépendante : Admiration pour la marque

<sup>(1)</sup> Modèle avec la compétence comme variable indépendante

<sup>(2)</sup> Modèle avec la compétence et la congruence comme variables indépendantes

Les résultats indiquent que la variation du  $R^2$  est plus élevée quand on introduit la congruence des valeurs. La congruence des valeurs a donc un pouvoir explicatif plus élevé que la compétence sur l'admiration pour la marque.

#### 4.3.2. L'influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur le bouche-à-oreille

Tableau 31 : Influence comparée de la congruence des valeurs et de la compétence sur le bouche-à-oreille – Analyse de la variation du  $R^2$

	R2	Variation du R2	Variation du F.	Sig. Variation de F.
Compétence <sup>(1)</sup>	0,114	0,114	27,26	0,000
Compétence, Congruence <sup>(2)</sup>	0,346	0,231	74,18	0,000

Variable dépendante : Admiration pour la marque

<sup>(1)</sup> Modèle avec la compétence comme variable indépendante

<sup>(2)</sup> Modèle avec la compétence et la congruence comme variables indépendantes



Les résultats indiquent que la variation du  $R^2$  est plus élevée quand on introduit la congruence des valeurs. La congruence des valeurs a donc un pouvoir explicatif plus élevé que la compétence sur le bouche-à-oreille.

**Nous pouvons donc accepter l'hypothèse H3a et H3b.**

## Conclusion du chapitre 7

Tableau 32 : Récapitulatif des résultats de la première expérimentation

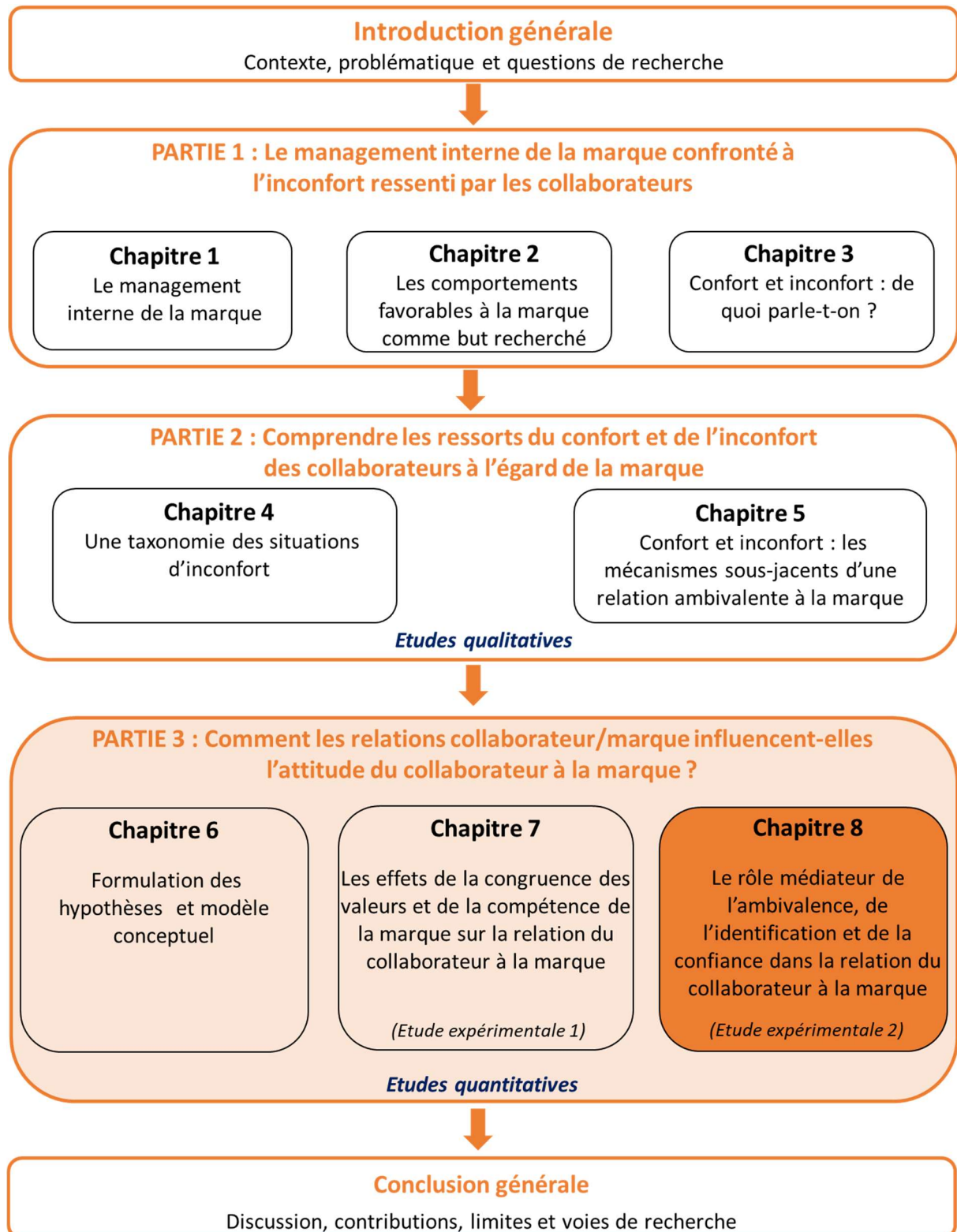
Hypothèses	Etude expérimentale 1
H1 Une forte congruence des valeurs collaborateur-marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus fort qu'une faible congruence des valeurs collaborateur-marque.	Acceptée
H2 Une forte compétence de la marque engendre (a) une admiration pour la marque et (b) un bouche-à-oreille plus fort que la perception d'une faible compétence de la marque.	Acceptée
H3 La congruence des valeurs collaborateur/marque a une influence plus importante sur (a) l'admiration pour la marque et (b) le bouche-à-oreille que la perception de compétence de la marque.	Acceptée

Dans cette première expérimentation nous mettons en évidence que la relation entretenue par le collaborateur avec la marque est influencée par la perception qu'il a de cette marque. Quand le salarié ne partage pas les valeurs de la marque ou ne la considère pas comme compétente, ce qui engendre un état d'inconfort comme nous l'avons présenté dans l'étude qualitative, alors il est moins sujet à parler positivement de la marque et à l'admirer que lorsqu'il en partage les valeurs ou qu'il la perçoit comme compétente.

Nos résultats indiquent également que le partage des valeurs collaborateur/marque ainsi que la perception de la compétence de la marque influencent davantage l'admiration pour la marque que l'intention de propager des messages positifs à propos de la marque.

Enfin, nous mettons en évidence que le partage des valeurs collaborateur/marque a une influence plus importante sur l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille que le fait de percevoir la marque comme compétente.

# Chapitre 8 – Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque, de l'identification et de la confiance en la marque.



## Introduction au chapitre 8

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre deuxième étude expérimentale. L'objectif de cette étude est de tester le rôle médiateur de (1) la relation ambivalente à la marque, l'identification à la marque et (3) la confiance en la marque.

Afin de renforcer la validité externe de notre étude nous avons réalisé cette expérimentation dans un autre secteur d'activité, celui de l'alimentation. Les répondants devaient imaginer travailler pour une marque fictive distribuant des produits alimentaires au rayon frais. Le questionnaire proposé est donc resté le même à l'exception du changement du nom de marque proposé dans les scénarios.

Dans une première partie nous allons développer les principes méthodologiques de cette expérimentation (collecte, échantillonnage et design expérimental). Nous insisterons sur les aménagements qui ont été opérés par rapport à la première expérimentation.

Dans une seconde partie, nous définissons les construits que nous mobilisons dans cette étude, relation ambivalente à la marque, identification à la marque et confiance en la marque et les choix que nous avons fait pour mesurer ces construits.

Dans une troisième partie nous présentons les résultats du rôle médiateur de nos trois variables sur la relation entre (1) la congruence des valeurs et l'admiration ou le bouche-à-oreille et (2) la compétence et l'admiration ou le bouche-à-oreille.

# 1. Design de recherche

## 1.1. OBJECTIFS

L'objectif de cette deuxième étude est de tester les effets modérateurs de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance en la marque dans la relation entre la congruence des valeurs collaborateur/marque ou de la compétence de la marque et les réactions des collaborateurs à l'égard de la marque (admiration pour la marque et bouche-à-oreille).

Dans cette expérimentation nous allons tester les hypothèses H4 à H9.

## 1.2. COLLECTE DE DONNEES

L'administration du questionnaire s'est déroulée de la même manière que lors de la première étude, à savoir :

- en face-à-face sous format papier auprès d'étudiants en formation continue ou en formation initiale, des mêmes établissements d'enseignement supérieur (l'IAE de Paris Sorbonne Business School, l'université Paris Dauphine PSL et l'école de commerce Neoma Business School) ;
- en ligne via le logiciel Survey Monkey. Le lien vers l'étude a été diffusé auprès de notre réseau et sur LinkedIn, afin d'élargir la cible des répondants et d'obtenir une diversité des profils en termes d'âge et de secteur d'activité. Il était demandé à chaque répondant potentiel de diffuser, si possible, le lien vers le questionnaire à ses contacts ou à le « liker » ou le commenter directement sur *LinkedIn* afin de le rendre accessible au plus grand nombre.

L'administration des questionnaires s'est déroulée en parallèle de la première étude et selon la même procédure afin d'obtenir un nombre équivalent de questionnaires remplis pour chacun des quatre scénarios. Il est à noter que les répondants à cette deuxième expérimentation sont tous différents de ceux ayant participé à la première étude. Concernant les questionnaires papier, nous avons interrogé des étudiants des mêmes universités ou école. Nous nous sommes assurés qu'un étudiant ayant répondu au questionnaire de la première expérimentation ne se voyait pas proposer le questionnaire de la deuxième étude. Un étudiant ne pouvait répondre qu'à un seul questionnaire. Concernant les individus ayant répondu en ligne *via* le lien Survey Monkey, nous avons fait en sorte qu'un individu se connectant avec une même adresse *IP* ne

puisse remplir qu'un seul questionnaire. En revanche, nous ne pouvions pas contrôler le cas où un même répondant possédant différentes adresses IP utilise plusieurs fois le lien de connexion au questionnaire pour participer à l'étude.

L'ensemble des réponses au questionnaire papier a été saisi sous Excel, par nous-même et par un organisme indépendant. Nous avons, ensuite, fusionné les fichiers Excel issus des collectes en ligne et en face-à-face afin d'obtenir le fichier final complet de l'ensemble des répondants.

L'ensemble des répondants, qu'ils aient répondu en face-à-face ou en ligne, ont bénéficié des mêmes instructions que celles présentées dans notre première étude.

Nous avons, comme dans la première étude, inséré au début du questionnaire trois questions filtre afin de mieux cerner la relation des répondants au secteur de la production et de la vente de produits alimentaires. Nous avons exclu les répondants travaillant dans ce secteur d'activité et déclarant ne pas aimer du tout y travailler ainsi que les informants ne travaillant pas dans ce secteur et qui n'aimeraient pas du tout y travailler.

La collecte des données de cette étude a duré environ 6 semaines et s'est déroulée entre la mi-février et la fin mars 2022.

### **1.3. ÉCHANTILLON**

Au total 225 questionnaires exploitables ont été collectés en ligne (42%) et sous format papier (58%). La moitié des questionnaires renseignés en ligne a été rejetée : les deux-tiers parce que les répondants abandonnaient en cours de questionnaire, les autres parce qu'ils ne passaient pas les questions filtres (ils n'aimaient/n'aimeraient pas du tout travailler dans le secteur de l'alimentaire). Le taux de chute est beaucoup plus faible pour les questionnaires en face-à-face (19%). Les questionnaires non valides se répartissent équitablement entre les abandons ou l'absence de réponse à plusieurs questions et les questions filtres. La répartition des questionnaires est proche de celle de la première expérimentation.

Malgré un effort de diversification du profil des répondants, nous avons une partie importante de notre échantillon qui est constituée de jeune de moins de 25 ans (52%). L'âge moyen s'établit à 32 ans.

Nous avons également une sur-représentation des femmes dans notre échantillon (69%).

Tableau 33 : Répartition par tranche d'âge des répondants

	Moins de 25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus	Homme	Femme
Répartition en %	51,6%	17,3%	9,3%	16,4%	5,3%	31,3%	68,9%
Nombre de répondants	116	39	21	37	12	70	155

Par rapport à la première expérimentation, on relève une proportion plus importante de femmes (69% vs 56%). L'âge moyen est en revanche le même. La proportion de moins de 25 ans, plus importante dans cette deuxième expérimentation comparée à la première (52% *versus* 42%) est compensée par un poids plus faible des 25-34 ans (17% *versus* 27%).

Nous avons une bonne diversité des profils à la fois en termes de directions/départements dans lesquels les répondants travaillent au sein de leur entreprise et de leur rôle de management d'équipe.

Tableau 34 : Répartition par directions/départements d'affectation des répondants

Directions/Départements	Répartition en %	Nombre de répondants
Commercial	20,0%	45
Communication	8,9%	20
Finance	12,0%	27
Juridique	1,3%	3
Marketing	22,7%	51
Ressources humaines	3,6%	8
Stratégie	4,4%	10
Systèmes d'informations	2,2%	5
Autres	24,9%	56

Tableau 35 : Répartition des répondants selon qu'ils gèrent ou pas des équipes

Responsabilité d'équipe(s)	Manager	Non manager
Répartition en %	26,2%	73,8%
Nombre de répondants	59	166

Cette répartition est à peu près comparable avec celle de la première expérimentation.

A l'exception de la variable sexe, la répartition des différentes caractéristiques au sein de chaque cellule expérimentale (âge, département de rattachement, management d'équipe) n'est pas identique. Ces écarts constituent une limite à nos résultats.

#### 1.4. DESIGN DE RECHERCHE

Le design expérimental est le même que celui de la première expérimentation aussi bien en termes de construction du design expérimental et de scénario que de stimuli.

Nous allons préciser la répartition des répondants dans chacune des cellules expérimentales ainsi que la rédaction du premier paragraphe des scénarios qui sont un peu différentes de la première expérimentation.

##### 1.4.1. Cellules expérimentales

Nous avons mis en place une expérimentation 2 (congruence des valeurs collaborateur/marque faible versus forte) x 2 (compétence perçue de la marque faible versus forte) inter-sujets. Chaque participant à l'étude a donc rempli un questionnaire dans lequel n'apparaissait qu'un seul des quatre scénarios.

Tableau 36 : Répartition des répondants par cellule expérimentale

		Congruence	
		Faible	Forte
Compétence	Faible	63	51
	Forte	56	55

N = 225



### 1.4.2. Stimuli

Dans cette deuxième étude, nous proposons aux répondants d'imaginer qu'ils travaillent pour une marque fictive, dénommée Ulin, qui propose des produits alimentaires au rayon frais. Cette marque appartient à l'entreprise HAL qui gère différentes marques dans le secteur alimentaire.

Pour chaque scénario, les répondants lisent un texte d'une dizaine de lignes composé de trois paragraphes distincts.

Seul le premier paragraphe a été modifié compte tenu du nouveau secteur choisi. Tous les répondants lisent le même texte, quel que soit le scénario auquel ils sont confrontés par la suite.

*« Imaginez que vous travaillez au sein de l'entreprise HAL. Cette entreprise est connue grâce à ses marques présentes dans le secteur de l'alimentation. Vous avez été embauché(e) par HAL pour travailler sur la marque Ulin qui propose des produits au rayon frais. Le poste que vous occupez actuellement correspond parfaitement à vos qualifications professionnelles. »*

Dans les deux autres paragraphes nous avons juste remplacé le nom de marque Procinov (nom de la marque fictive de la première expérimentation) par le nom de marque Ulin. Les textes n'ont pas été modifiés.

## 2. Mesure des variables

Dans cette partie nous précisons l'origine des échelles des trois variables médiatrices que nous mobilisons dans cette deuxième expérimentation : (1) la relation ambivalente à la marque, (2) l'identification à la marque, (3) la confiance en la marque. Pour toutes les autres variables, nous conservons les définitions proposées dans la première expérimentation.

### 2.1. LA MESURE DE LA RELATION AMBIVALENTE DES COLLABORATEURS A LA MARQUE

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'échelle de mesure de la relation ambivalente à la marque. Nous nous sommes donc appuyés sur l'échelle développée par Kreiner et Ashforth (2004) concernant l'identification ambivalente à l'organisation. Cette mesure apparaît bien adaptée à ce que nous souhaitons mesurer, à savoir le sentiment d'éprouver des sentiments contradictoires

à l'égard de la marque, d'être à la fois fier et gêné d'être un collaborateur de la marque. Sur les six items qui composent l'échelle nous en avons conservé quatre. L'item « *I have felt both honor and disgrace by being a member of this organization* » apparaît trop fortement marqué par la culture américaine pour être adapté dans notre questionnaire. L'item « *I'm torn between loving and hating this organization* » apparaît peu adapté à notre expérimentation. Nous soumettons les répondants à des scénarios avec une marque fictive, donc inconnue, pour laquelle il paraît difficile d'éprouver des sentiments de haine ou d'amour. Nous avons traduit et adapté les quatre items restants à notre étude.

Tableau 37 : Mesure de la relation ambivalente à la marque adaptée de Kreiner et Ashforth (2004)

J'éprouverais des sentiments ambivalents quant à mon rattachement à la marque Ulin.
Faire partie de cette marque me ferait me sentir en conflit avec moi-même.
J'éprouverais des sentiments contradictoires à l'égard de la marque Ulin.
Je serais à la fois fier(e) et gêné(e) de travailler pour la marque Ulin.

## 2.2. LA MESURE DE L'IDENTIFICATION DES COLLABORATEURS A LA MARQUE

Pour mesurer l'identification à la marque nous nous sommes appuyés sur la mesure de Punjaisri et Wilson (2011). Cette mesure qui repose sur l'échelle de mesure de l'identification organisationnelle développée par Mael et Ashforth (1992) est adaptée à l'identification à la marque. Compte tenu des scénarios proposés dans notre expérimentation nous n'avons pas retenu l'item concernant le renforcement de la fierté à la marque en raison des messages répétés en lien avec la marque. Les répondants ont affaire à une marque fictive et nos scénarios ne font pas référence aux différents messages que la marque pourrait émettre. En revanche, les trois autres items concernant le sentiment d'appartenance et les réussites de la marque paraissent particulièrement bien adaptés aux situations proposées dans nos scénarios. En effet, nous mettons en avant d'une part, le partage (ou non) des valeurs entre les collaborateurs et la marque et d'autre part, la satisfaction (ou l'insatisfaction) exprimée par les consommateurs à propos des produits vendus par la marque.

Tableau 38 : Mesure de l'identification envers la marque adaptée de Punjaisri et Wilson (2011)

J'aurais le sentiment que les réussites de la marque Ulin sont également mes réussites.
J'aurais le sentiment de faire vraiment partie de la marque Ulin.
Si quelqu'un parlait positivement de la marque Ulin, je prendrais cela pour un compliment personnel.

### 2.3. LA MESURE DE LA CONFIANCE EN DE LA MARQUE

Pour mesurer la confiance en la marque, nous avons utilisé la mesure de Chaudhuri et Holbrook (2001), largement mobilisée dans de nombreuses études portant sur la confiance en la marque (Becerra et Badrinarayanan, 2013; Erkmen et Hancer, 2015; Muhammad *et al.*, 2020; Rampl et Kenning, 2014). La mesure de la confiance en la marque s'appuie sur les trois facettes de la confiance : le fait de pouvoir compter sur quelqu'un ou une entité, l'honnêteté, la sécurité. L'échelle de Chaudhuri et Holbrooks se compose de quatre items. Le premier fait référence explicitement à la confiance de manière générale, les trois autres items traduisent les trois facettes de la confiance énoncées ci-dessus. Nous avons adapté cette échelle aux besoins de notre étude en introduisant le nom de la marque Ulin dans l'intitulé des items.

Tableau 39 : Mesure de la confiance envers la marque adaptée de Chaudhuri et Holbrook (2001)

Je ferais confiance à la marque Ulin.
Je pourrais compter sur la marque Ulin.
Ulin est une marque honnête.
Ulin est une marque sûre.

## 3. Validité des mesures, des manipulation checks et de la crédibilité des scénarios

Dans cette partie nous vérifions la validité et la fiabilité des mesures relatives aux trois médiateurs. Nous analysons également la compréhension par les répondants des manipulation checks et de la perception de crédibilité des quatre scénarios.

### 3.1. VALIDITE ET FIABILITE DES MESURES

Dans un premier temps nous avons vérifié la validité des mesures utilisées également dans la première étude. Il s'agit :

- des variables manipulées : congruence des valeurs marque/collaborateur et compétence de la marque ;
- Des variables dépendantes : admiration pour la marque et bouche-à-oreille.

La réalisation d'ACP, le calcul des alpha de Cronbach et l'évaluation de la validité discriminante pour les variables dépendantes selon le critère de Fornell et Larcker confirment la validité et la fiabilité de ces mesures dans cette deuxième étude (cf. annexes 5 et 6).

Nous présentons précisément les résultats de la validation des variables médiatrices : (1) relation ambivalente à la marque, (2) identification à la marque et (3) confiance en la marque. Nous avons procédé de la même manière que dans la première expérimentation. Dans un premier temps, nous avons mené une Analyse en Composantes Principales (ACP) pour vérifier que les items constitutifs de chacune des trois mesures sont bien valides. Nous avons forcé l'analyse sur deux axes correspondant au nombre de variables. Nous avons également calculé les alpha de Cronbach et les coefficients *composite reliability*. Cela permet de tester la validité externe et interne de ces deux variables. Puis, dans un second temps, nous avons calculé la matrice de corrélation entre ces variables ainsi que les coefficient AVE pour tester la validité discriminante des variables mobilisées.

Tableau 40 : Validité des échelles des variables médiatrices.

Indice KMO	Variance expliquée
0,869	81,878

Tableau 41 : Contribution aux facteurs après rotation Varimax des items des variables dépendantes.

		1	2	3
CONF1	Je ferais confiance à la marque Ulin.	0,872		
CONF2	Je pourrais compter sur la marque Ulin.	0,881		
CONF3	Ulin est une marque honnête.	0,855		
CONF4	Ulin est une marque sûre.	0,902		
IDENT1	J'aurais le sentiment que les réussites de la marque Ulin sont également mes réussites.		0,886	
IDENT2	J'aurais le sentiment de faire vraiment partie de la marque Ulin.		0,812	
IDENT3	Si quelqu'un parlait positivement de la marque Ulin, je prendrais cela pour un compliment personnel.		0,892	
AMBI1	J'éprouverais des sentiments ambivalents quant à mon rattachement à la marque Ulin.			0,813
AMBI2	Faire partie de cette marque me ferait me sentir en conflit avec moi-même.			0,682
AMBI3	J'éprouverais des sentiments contradictoires à l'égard de la marque Ulin.			0,867
AMBI4	Je serais à la fois fier(e) et gêné(e) de travailler pour la marque Ulin.			0,818

Les trois variables relèvent bien de dimensions différentes qui expliquent près de 80% de la variance. La contribution de chacun des facteurs est bonne, comprise entre 0,64 et 0,92. Nous pouvons donc conserver l'ensemble des items pour construire chacune des trois variables.

Afin de vérifier la fiabilité interne des échelles choisies, nous utilisons la mesure de l'Alpha de Cronbach et du *Composite Reliability* (CR)

Tableau 42 : Fiabilité des mesures des échelles relative à la relation ambivalente, à l'identification et à la confiance.

	Alpha de Cronbach	<i>Composite Reliability</i> (CR)
Confiance	0,946	0,931
Identification	0,918	0,898
Relation ambivalente	0,852	0,874

Les alpha de Cronbach sont supérieurs à 0,7 et les CR sont également supérieurs à 0,7 (Fornell et Larcker, 1981).

Par ailleurs, comme indiqué dans le tableau..., chaque variable présente un *Average Variance Expected* (AVE) supérieur au coefficient de corrélation élevé au carré avec les autres variables (Fornell et Larcker, 1981) ce qui confirme la validité discriminante de ces trois variables.

Tableau 43 : Evaluation de la validité discriminante

N = 213	1	2	3
1. Relation ambivalente à la marque	--		
2. Identification à la marque	0,02*	--	
3. Confiance en la marque	0,07**	0,36**	--
<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	0,63	0,74	0,77
<i>Composite Reliability</i> (CR)	0,87	0,89	0,93
Moyenne	4,19	3,62	3,46
Ecart-type	1,52	1,66	1,67

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Les variables dépendantes sont donc robustes et fiables. Nous pouvons créer trois variables dépendantes mesurant :

- La confiance envers la marque à partir de la moyenne arithmétique des items CONF1, CONF2, CONF3 et CONF4 ;
- L'identification à la marque à partir de la moyenne arithmétique des trois items IDENT1, IDENT2 et IDENT3 ;
- La relation ambivalente à la marque à partir de la moyenne arithmétique des quatre items AMBI1, AMBI2, AMBI3 et AMBI4.

### 3.2. CREDIBILITE DES SCENARIOS

Afin de nous assurer de la crédibilité des scénarios, nous avons introduit une question permettant de mesurer, sur une échelle de Likert en sept point, si les scénarios proposés étaient perçus (1) comme réalistes, (2) comme crédibles et (3) si on se projetait facilement dans la situation exposée. Nous avons analysé les moyennes obtenues à chacune de ces questions.

Quelles que soient les questions, les moyennes s'établissent autour de cinq. Cela signifie que les répondants ont trouvé les scénarios plutôt réalistes, crédibles et qu'ils se projettent plutôt bien dans ces situations.

### 3.3. MANIPULATION CHECKS

Afin de nous assurer que les répondants ont, en moyenne, bien compris le scénario auquel ils étaient confrontés nous avons réalisé deux ANOVA à un facteur :

- Pour vérifier la compréhension de la forte ou de la faible congruence des valeurs collaborateur-marque, nous avons séparé la population en deux groupes : le groupe des répondants ayant été confrontés à un scénario de forte congruence des valeurs ( $N_{Pfort} = 106$ ) et le groupe des individus ayant lu le scénario avec une faible congruence des valeurs ( $N_{Pfaible} = 119$ ). Nous avons comparé les moyennes,
- Pour vérifier la compréhension de forte ou de la faible compétence perçue de la marque, nous avons également scindé la population en deux groupes : les répondants ayant été confrontés au scénario où il y avait une forte compétence de la marque ( $N_{Cforte} = 111$ ) et ceux ayant lu le scénario dans lequel il y avait une faible compétence de la marque ( $N_{Cfaible} = 114$ ). Nous avons comparé les moyennes.

Les résultats indiquent que les individus ayant été confrontés à un scénario présentant une forte congruence des valeurs obtiennent un meilleur score sur l'évaluation de la congruence des valeurs ( $M_{Pfort} = 5,65$  ;  $ET = 1,30$ ) que les individus ayant lu un scénario avec une faible congruence des valeurs ( $M_{Pfaible} = 1,71$  ;  $ET = 0,88$ ). Cette différence est significative ( $F = 714,12$  ;  $p < 0,001$ ).

Les individus ayant été confrontés à un scénario présentant une forte compétence de la marque obtiennent un meilleur score sur l'évaluation de la compétence perçue ( $M_{Cforte} = 5,37$  ;  $ET = 1,14$ ) que les individus ayant lu un scénario avec une faible compétence perçue ( $M_{Cfaible} = 2,41$  ;  $ET = ,04$ ). Cette différence est significative ( $F = 408,05$  ;  $p < 0,001$ ).

Ces résultats permettent de conclure que la manipulation des variables « congruence des valeurs » et « compétence perçue » a bien été reconnue.

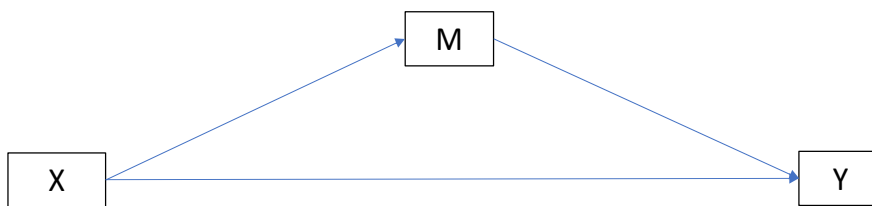
## 4. Tests des hypothèses

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre deuxième expérimentation qui portent sur le rôle médiateur de trois variables : (1) la relation ambivalente à la marque, (2)

l'identification à la marque et (3) la confiance en la marque dans la relation entre d'une part la congruence des valeurs collaborateur/marque et d'autre part la compétence de la marque sur deux réactions à l'égard de la marque : (a) l'admiration pour la marque et (b) le bouche-à-oreille.

Pour étudier ces médiations nous avons utilisé le modèle 4 de la macro Process, version 4.0 de Andrew F. Haye.

Figure 27 : Modèle utilisé pour l'analyse des médiations



X = variables indépendantes : congruence des valeurs collaborateur/marque ou compétence de la marque

M = variables médiatrices : relation ambivalente à la marque, identification à la marque, confiance en la marque

Y = variables dépendantes : admiration à la marque, bouche-à-oreille

Cela nous conduit à tester 12 relations de médiation (2 variables indépendantes x 3 variables médiatrices x 2 variables dépendantes).

Nous testons donc dans cette partie les hypothèses H4 à H9.

Au préalable, nous nous sommes assuré que nous pouvions également accepter les hypothèses H1, H2 et H3 testées dans la première expérimentation (chapitre 7). Les tests réalisés permettent d'accepter ces trois hypothèses (annexe 7).



## 4.1. LE ROLE MEDIATEUR DE LA RELATION AMBIVALENTE A LA MARQUE

### 4.1.1. Le rôle médiateur de la relation ambivalente à la marque dans la relation entre la congruence des valeurs et l'attitude à l'égard de la marque

**H4** : La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

Les résultats mettent en évidence un effet négatif de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur la relation ambivalente des collaborateurs envers la marque ( $b = -0,85$ ,  $p < 0,001$ ).

Nous observons également un effet négatif de la relation ambivalente sur l'admiration à la marque ( $b = -0,19$  ;  $p < 0,001$ ) ainsi que sur le bouche-à-oreille ( $b = -0,12$  ;  $p < 0,05$ ).

On observe un effet direct positif de la congruence des valeurs collaborateur/marque sur l'admiration à la marque ( $b = 1,74$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 1,69$  ;  $p < 0,001$ )

Enfin, nous trouvons un effet indirect positif significatif de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur l'admiration à la marque ( $X-M \times M-Y = 0,17$  ; IC à 95% [0,06 ; 0,31]) et sur le bouche-à-oreille ( $X-M \times M-Y = 0,10$  ; IC à 95% [0,01 ; 0,24]) via la relation ambivalente des collaborateurs à la marque.

Nos résultats indiquent que lorsque le salarié partage fortement les valeurs de la marque, il ressent une faible ambivalence à l'égard de la marque qui a son tour va entraîner une attitude positive vis-à-vis de la marque.

#### **Nous pouvons donc accepter les hypothèses H4a et H4b**

Nous notons néanmoins qu'une faible partie de l'effet positif de la relation entre la congruence des valeurs collaborateur/marque et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille passe par la relation ambivalente à la marque (respectivement 0,17 et 0,10). Dans ce modèle, la

relation positive entre la congruence des valeurs et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille est une relation principalement directe (respectivement 1,74 et 1,69).

#### 4.1.2. Le rôle médiateur de la relation ambivalente des collaborateurs à la marque dans la relation entre la compétence de la marque et l'attitude à l'égard de la marque

**H5** : La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) le bouche-à-oreille sur la marque.

Les résultats mettent en évidence un effet négatif de la compétence de la marque sur la relation ambivalente des collaborateurs envers la marque ( $b = -0,45, p < 0,05$ ).

Nous mettons en avant également un effet négatif de la relation ambivalente sur l'admiration pour la marque ( $b = -0,29, p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = -0,24, p < 0,001$ ).

On observe un effet direct positif de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 1,30, p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,71 ; p < 0,001$ ).

Enfin, nous trouvons un effet indirect positif significatif de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque ( $X-M \times M-Y = 0,13 ; IC \text{ à } 95\% [0,01 ; 0,27]$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $X-M \times M-Y = 0,11 ; IC \text{ à } 95\% [0,01 ; 0,24]$ ) via la relation ambivalente des collaborateurs à la marque.

Nos résultats mettent en évidence le fait que lorsque le collaborateur perçoit la marque comme fortement compétente, il ressent une faible ambivalence à l'égard de la marque qui a son tour va entraîner une attitude positive vis-à-vis de la marque.

**Nous pouvons donc accepter les hypothèses H5a et H5b.**

Comme dans le cas précédent, nous notons qu'une faible partie de l'effet positif de la relation entre la compétence de la marque et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille passe par la relation ambivalente à la marque (respectivement 0,13 et 0,11). Dans ce modèle, la

relation positive entre la congruence des valeurs et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille est une relation principalement directe (respectivement 1,30 et 0,71).

## 4.2. LE ROLE MEDIATEUR DE L'IDENTIFICATION A LA MARQUE

### 4.2.1. Le rôle médiateur de l'identification à la marque dans la relation entre la congruence des valeurs et l'attitude à l'égard de la marque

**H6 :** L'identification à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs collaborateur/marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.

Les résultats mettent en évidence un effet positif de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur l'identification à la marque ( $b = 2,17$  ;  $p < 0,001$ ).

Nous trouvons également un effet positif de l'identification à la marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 0,40$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,37$  ;  $p < 0,001$ ).

On observe un effet direct positif de la congruence des valeurs sur l'admiration pour la marque ( $b = 1,04$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,99$  ;  $p < 0,001$ ).

Enfin, nous trouvons un effet indirect positif significatif de la congruence des valeurs collaborateur/marque sur l'admiration pour la marque ( $X-M \times M-Y = 0,87$  ; IC à 95% [0,59 ; 1,20]) et sur le bouche-à-oreille ( $X-M \times M-Y = 0,81$  ; IC à 95% [0,52 ; 1,13]) via l'identification à la marque.

Nous constatons que près de la moitié de l'effet total entre la congruence des valeurs collaborateur/marque et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille passe par l'identification à la marque.

Nos résultats indiquent que lorsque le salarié partage fortement les valeurs de la marque, il se sent identifiés à la marque ce qui va entraîner une attitude positive vis-à-vis de la marque.

**Nous pouvons donc accepter les hypothèses H6a et H6b**

#### 4.2.2. Le rôle médiateur de l'identification à la marque dans la relation entre la compétence de la marque et l'attitude à l'égard de la marque

**H7** : L'identification à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.

Les résultats mettent en évidence un effet positif de la compétence de la marque sur l'identification à la marque ( $b = 0,80$  ;  $p < 0,001$ ).

Nous trouvons également un effet positif de l'identification à la marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 0,53$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,39$ ,  $p < 0,001$ ).

On observe un effet direct positif de l'identification à la marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 1,00$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,53$  ;  $p < 0,001$ ).

Enfin, nous trouvons un effet indirect positif significatif de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque ( $X-M \times M-Y = 0,43$  ; IC à 95% [0,20 ; 0,68]) et sur le bouche-à-oreille ( $X-M \times M-Y = 0,43$  ; IC à 95% [0,19 ; 0,69]) via l'identification à la marque.

Nous constatons, par ailleurs, qu'une partie importante de l'effet total positif entre la compétence de la marque et l'admiration pour la marque (plus d'un tiers) ou le bouche-à-oreille (près de la moitié) passe par l'identification à la marque.

Nos résultats indiquent que lorsque le salarié perçoit la marque comme fortement compétente, ils se sentent identifiés à la marque ce qui va entraîner une attitude positive vis-à-vis de la marque.

**Nous pouvons donc accepter les hypothèses H7a et H7b.**

### 4.3. LE ROLE MEDIATEUR DE LA CONFIANCE EN LA MARQUE

#### 4.3.1. Le rôle médiateur de la confiance en la marque dans la relation entre la congruence des valeurs et l'attitude à l'égard de la marque

**H8** : La confiance en la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.

Les résultats mettent en évidence un effet positif de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur la confiance en la marque ( $b = 1,78$  ;  $p < 0,001$ ).

Il existe, par ailleurs, un effet positif de la confiance en la marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 0,52$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,42$  ;  $p < 0,001$ ).

On observe un effet direct positif de la congruence des valeurs collaborateur/marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 0,96$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 1,03$  ;  $p < 0,001$ ).

Enfin, nous trouvons un effet indirect positif significatif de la congruence des valeurs collaborateur-marque sur l'admiration pour la marque ( $X-M \times M-Y = 0,94$  ; IC à 95% [0,70 ; 1,20]) et sur le bouche-à-oreille ( $X-M \times M-Y = 0,76$  ; IC à 95% [0,53 ; 1,02]) via la confiance en la marque.

Nous constatons que la moitié de l'effet total positif entre la congruence des valeurs collaborateur/marque et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille passe par la confiance en la marque.

Nos résultats indiquent que lorsque le salarié partage fortement les valeurs de la marque, il a confiance en la marque ce qui va entraîner une attitude positive vis-à-vis de la marque.

**Nous pouvons donc accepter les hypothèses H8a et H8b.**

### 4.3.2. Le rôle médiateur de la confiance en la marque dans la relation entre la compétence de la marque et l'attitude à l'égard de la marque

**H9** : La confiance en la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.

Les résultats mettent en évidence une influence positive de la compétence de la marque sur la confiance en la marque ( $b = 1,81$  ;  $p < 0,001$ ).

Nous constatons également un effet positif de la confiance en la marque sur l'admiration pour la marque ( $b = 0,63$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le bouche-à-oreille ( $b = 0,64$  ;  $p < 0,001$ ).

Nous n'observons pas d'effet direct significatif de la compétence de la marque sur l'admiration à la marque ( $p = 0,07$ ). La totalité de l'effet est indirect et passe par la confiance en la marque. Cet effet indirect est positif ( $X-M \times M-Y = 1,15$ , IC à 95% [0,87 ; 1,47]).

En revanche, nous notons un effet direct négatif de la compétence de la marque sur le bouche-à-oreille ( $p = -0,35$ ). La totalité de l'effet positif de la relation entre la compétence de la marque et le bouche-à-oreille passe par la confiance en la marque ( $X-M \times M-Y = 1,17$ , IC à 95% [0,89 ; 1,48]).

Nos résultats indiquent que lorsque le salarié perçoit la marque comme fortement compétente, il a confiance en la marque ce qui va entraîner une attitude positive vis-à-vis de la marque.

**Nous pouvons donc accepter l'hypothèse H9a et H9b.**

#### 4.4. L'INFLUENCE COMPAREE DU ROLE MEDIEUR DE LA RELATION AMBIVALENTE A LA MARQUE, DE L'IDENTIFICATION A LA MARQUE ET DE LA CONFIANCE EN LA MARQUE.

Pour ce faire, nous avons utilisé la macro Process modèle 4 de la version 4.0 de Andrew F. Haye dans lequel nous avons introduit les trois variables modératrices en même temps. Nous avons choisi l'option « Pairwise contrasts of indirect effects ». Cela permet de vérifier si la

différence entre l'effet de chacun des médiateurs est significative et d'identifier le médiateur qui a l'effet le plus important.

Les résultats indiquent que :

- L'effet indirect de la congruence des valeurs collaborateurs-marque sur l'admiration pour la marque via l'identification (Comparaison des Effets Indirects (CEI) = -0,34, IC à 95% [-0,59;-0,11]) et via la confiance (Comparaison des Effets Indirects (CEI) = -0,64, IC à 95% [-0,91 ; -0,40]) est significativement plus fort que celui via la relation ambivalente à la marque.

En revanche, nous n'observons pas de différence significative entre l'effet de la modulation de l'identification à la marque et de la confiance en la marque sur la relation entre la congruence des valeurs collaborateur/marque et l'admiration pour la marque.

- L'effet indirect de la congruence des valeurs collaborateurs-marque sur le bouche-à-oreille sur la marque via l'identification (Comparaison des Effets Indirects (CEI) = 0,39, IC à 95% [0,09;0,72]) et via la confiance (Comparaison des Effets Indirects (CEI) = 0,55, IC à 95% [0,26 ; 0,86]) est significativement plus fort que celui via la relation ambivalente à la marque.

En revanche, nous n'observons pas de différence significative entre l'effet de la modulation de l'identification à la marque et de la confiance en la marque sur la relation entre la congruence des valeurs et le bouche-à-oreille.

- L'effet indirect de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque via la confiance est significativement plus fort que celui via la relation ambivalente à la marque (CEI = -0,61, IC à 95% [-0,88 ; -0,37]) et via l'identification (CEI = -0,43, IC à 95% [-0,73 ; 0,13]).

L'effet indirect de la compétence de la marque sur l'admiration pour la marque via l'identification à la marque est significativement plus fort que celui via la relation ambivalente à la marque (CEI = -0,18, IC à 95% [-0,35 ; -0,01])

- L'effet indirect de la compétence de la marque sur le bouche-à-oreille via la confiance est significativement plus fort que celui via la relation ambivalente à la marque (CEI = 0,70, IC à 95% [0,42 ; 1,01]) et l'identification (CEI = 0,50, IC à 95% [0,16 ; 0,84]).

L'effet indirect de la compétence de la marque sur le bouche-à-oreille sur la marque via l'identification à la marque est significativement plus fort que celui via la relation ambivalente à la marque (CEI = 0,19, IC à 95% [0,03;0,39]).

Tableau 44 : Comparaison de l'effet des médiations de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance en la marque.

N=225	X-M	M-Y	X-Y	X-M×M-Y
Congruence → admiration via la relation ambivalente	-0,85**	-0,14**	0,55**	0,12 [0,04;0,22]
Congruence → admiration via l'identification	2,17**	0,21**	0,55**	0,46 [0,23;0,72]
Congruence → admiration via la confiance	1,78**	0,42**	0,55**	0,76 [0,55;1,01]
<i>Comparaison des effets indirects</i>				
Identification / Relation ambivalente				0,34 [0,11;0,60]
Confiance / Relation ambivalente				0,64 [0,40;0,92]
Confiance / Identification				0,29 [-0,06;0,69]
Congruence → bouche-à-oreille via la relation ambivalente	-0,85**	-0,08	0,64**	0,07 [0,00;0,17]
Congruence → bouche-à-oreille via l'identification	2,17**	0,22**	0,64**	0,49 [0,21;0,77]
Congruence → bouche-à-oreille via la confiance	1,78**	0,33**	0,64**	0,59 [0,37;0,85]
<i>Comparaison des effets indirects</i>				
Identification / Relation ambivalente				0,42 [0,12;0,71]
Confiance / Relation ambivalente				0,52 [0,26;0,81]
Confiance / Identification				0,10 [-0,29;0,53]
Compétence → admiration via la relation ambivalente	-0,45*	-0,17**	0,40*	0,07 [0,00;0,17]
Compétence → admiration via l'identification	0,80**	0,31**	0,40*	0,25 [0,11;0,43]
Compétence → admiration via la confiance	1,81**	0,38**	0,40*	0,69 [0,45;0,97]
<i>Comparaison des effets indirects</i>				
Identification / Relation ambivalente				0,18 [0,01;0,36]
Confiance / Relation ambivalente				0,61 [0,36;0,89]
Confiance / Identification				0,43 [0,13;0,74]
Compétence → bouche-à-oreille via la relation ambivalente	-0,45*	-0,11*	-0,22	0,05 [0,00;0,12]
Compétence → bouche-à-oreille via l'identification	0,80**	0,31**	-0,22	0,25 [0,10;0,43]
Compétence → bouche-à-oreille via la confiance	1,81**	0,40**	-0,22	0,74 [0,47;1,02]
<i>Comparaison des effets indirects</i>				
Identification / Relation ambivalente				0,20 [0,04;0,37]
Confiance / Relation ambivalente				0,68 [0,41;0,98]
Confiance / Identification				0,48 [0,16;0,81]

X = Congruence ou Compétence ; M = Relation ambivalente à la marque, Identification à la marque ou Confiance en la marque ;

Y = Admiration ou Bouche-à-oreille négatif.

$p^* < .05$ ,  $p^{**} < .001$ , en rouge = non significatif



## Conclusion du chapitre 8

Tableau 45 : Récapitulatif des résultats de la seconde expérimentation

Hypothèses	Etude expérimentale 2
H4 La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.	Acceptée
H5 La relation ambivalente à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.	Acceptée
H6 L'identification à la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.	Acceptée
H7 L'identification à la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.	Acceptée
H8 La confiance en la marque médiatise l'influence de la congruence des valeurs sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille sur la marque.	Acceptée
H9 La confiance en la marque médiatise l'influence de la compétence de la marque sur (a) l'admiration pour la marque et (b) sur le bouche-à-oreille envers la marque.	Acceptée

Cette deuxième expérimentation permet de mieux comprendre comment la congruence des valeurs collaborateur / marque et la perception de compétence de la marque influencent de manière positive l'admiration pour la marque et le bouche-à-oreille.

Tout d'abord, nous mettons en évidence le fait que ces relations positives passent fortement par une relation de confiance en la marque et par l'identification à la marque. Cela confirme les travaux sur le management interne de la marque.

En outre, nos résultats indiquent que la perception de compétence de la marque n'influence l'admiration que si le collaborateur a confiance en la marque. Ce résultat incite à davantage prendre en considération la confiance comme variable pouvant influencer des comportements favorables à l'égard de la marque dans les recherches sur la management interne de la marque.

Enfin, nous mettons en évidence le fait que la relation positive entre la congruence des valeurs ou la perception de compétence de la marque et l'attitude à l'égard de la marque passe peu par la relation ambivalente à la marque. Pour autant, ces résultats ne minimisent pas le rôle de l'ambivalence mis en évidence dans l'étude qualitative. Ils nous invitent à poursuivre plus avant les recherches sur ce point.

## CONCLUSION GENERALE

### Discussion

#### **(1) Management interne de la marque : polysémie et construction de sens**

Dans la littérature en marketing, l'identité de la marque est généralement définie comme une combinaison de valeurs et d'attributs (J. L. Aaker, 1997; Kapferer, 2012) considérée comme unique et fondamentale, relativement stables au cours du temps et favorisant la différenciation par rapport aux autres marques. Cette identité est construite au sein de l'organisation par les responsables de l'entreprise et de la marque. Elle permet de guider les décisions stratégiques à prendre pour la marque, de donner un cadre sur la façon de mettre en œuvre les décisions et d'assurer la continuité de la marque dans le temps. Enfin, elle produit de la valeur au travers d'associations uniques, fortes et positives dans l'esprit des parties prenantes.

Nos résultats mettent en évidence le fait que la représentation que les collaborateurs ont de la marque, compte tenu de leur histoire avec la marque et de leurs caractéristiques personnelles, peut conduire à alimenter l'identité de la marque et en redéfinir les contours. Prenons l'exemple de la collaboratrice Yves Saint Laurent parfum. Son investissement dans le projet des jardins de l'Ourika au Maroc gérés par une petite communauté de femmes marocaines pour produire des essences de fleurs entrant dans la composition de quelques parfums s'appuie à la fois sur la représentation qu'elle a de la marque (l'importance de cette région dans l'histoire Yves Saint Laurent) et sur l'importance qu'elle accorde à titre personnel aux questions environnementales et sociales. Son engagement personnel permet d'introduire des éléments liés à cette responsabilité sociale et environnementale au cœur de la marque. Cet élément qui n'était pas central pour la marque est aujourd'hui considéré comme un des piliers et vient nourrir l'identité de la marque. De la même manière, l'histoire et le patrimoine de la marque Lancôme ont été intégrés dans la définition de l'identité de cette marque, au moins pour les collaborateurs grâce à l'action de salariés.

Nos résultats rejoignent ainsi les travaux engagés depuis une quinzaine d'années concernant d'une part la co-création de l'identité de la marque par l'interaction de différentes parties-prenantes et d'autre part la signification de la marque (*brand meaning*) qui peut varier selon les différents acteurs.

Ainsi, la conception d'une identité de la marque définie de manière verticale, c'est-à-dire déterminée et gérée par le brand manager au sein de l'entreprise, est largement remise en cause. De nombreux travaux soulignent que l'identité de la marque est davantage construite par l'interaction de différents acteurs que par les seuls responsables au sein de l'entreprise (da Silveira *et al.*, 2013; Gyrd-Jones et Kornum, 2013; Ind, 2003; Ind et Schmidt, 2019; Veloutsou et Moutinho, 2009). Da Silveira *et al.* (2013) proposent ainsi un cadre théorique de la gestion de l'identité de la marque comme un processus dynamique auquel contribuent les responsables de la marque et les consommateurs. A partir de l'analyse des réactions collectives et individuelles des membres d'une communauté liée à la marque Nike, Kornum *et al.* (2017) soulignent que la confrontation entre l'identité affichée par les responsables de la marque et celle développée par les membres de la communauté crée soit de la synergie (quand la vision est partagée) soit des tensions (quand elle ne l'est pas). Ces interactions influencent l'identité de la marque. Notre travail indique que l'identité de la marque est construite et évolue également à partir de la confrontation des points de vue des collaborateurs et des responsables en interne sur ce qu'est la marque. En s'appropriant la marque, les salariés la façonnent en fonction de ce qu'ils sont, de leur propre identité. Ce processus de « digestion » de la marque les conduit à nourrir son identité et lui offrir des significations qui peuvent être complémentaires, voire différentes, de celles initialement voulues par les responsables de la marque. Cela rejoint les travaux sur la signification de la marque (*brand meaning*). L'identité de la marque doit être considérée comme un objet qui peut avoir plusieurs significations. Celles-ci peuvent d'ailleurs évoluer dans le temps rendant ainsi l'identité de la marque plus fluide (Michel, 2017b; von Wallpach *et al.*, 2017).

Nos résultats mettent également en évidence le fait que les collaborateurs sont souvent confrontés à des représentations multiples de ce qu'est la marque. Ces différents signaux, parfois perçus comme contradictoires, peuvent provenir de l'entreprise elle-même, en particulier de la confrontation entre les messages envoyés par la marque employeur et ceux véhiculés dans le cadre du management interne de la marque. L'exemple de l'informant travaillant pour la marque Citroën illustre ce phénomène. Cette collaboratrice s'est formée un imaginaire autour de la convivialité, du vivre ensemble, de la famille, véhiculé par la marque commerciale et qui correspond à ce qu'elle vit au travail. Au moment de la mise en place du

télétravail et du système de flex-office<sup>26</sup>, le discours de la marque employeur centré sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle apparaît tout à fait en phase avec les valeurs de Citroën. Néanmoins, cette nouvelle organisation s'est avérée incohérente avec les valeurs prônées par la marque commerciale. Les collaborateurs n'avaient plus la possibilité de personnaliser leur espace de travail (moins de convivialité) et cette organisation conduisait dans certains cas à disloquer les équipes de travail (environnement moins familial). Cette juxtaposition de signaux contradictoires peut conduire les collaborateurs à envisager la marque Citroën sous un angle moins convivial et à construire, sur cette base, une nouvelle représentation de ce qu'est cette marque. Cet exemple met en évidence l'importance accordée par le collaborateur à la cohérence de l'expérience globale de la marque dans le vécu de travail. Dans ce cas, l'expérience de travail mis en avant par la marque employeur ne correspond finalement pas à ce que véhicule en termes de promesse et de valeurs la marque commerciale. Compte tenu de la sensibilité des salariés à toute incohérence, il semble important de prendre en considération la compatibilité de l'ensemble des signaux envoyés sur la marque en interne, qu'ils s'agissent de ceux de la marque employeur ou de ceux de la marque commerciale. Du point de vue académique, cela conduit également à envisager davantage de transversalités entre les recherches sur le management interne de la marque et sur celles portant sur la marque employeur.

Nos travaux mettent donc en évidence que l'imaginaire de marque forgé par les collaborateurs résulte vraisemblablement d'une construction de sens complexe à partir du décodage de signaux multiples émanant de l'interne (management interne de la marque, marque employeur, marque produit, marque *corporate*) et de l'externe (consommateurs, partenaires de la marque). Cette confrontation des différents signaux peut conduire les collaborateurs à éprouver des sentiments positifs et négatifs en même temps et à développer une relation ambivalente à la marque.

## **(2) Une relation ambivalente à la marque est-elle souhaitable ?**

Un des résultats importants de notre recherche mis en évidence dans l'étude qualitative est que les collaborateurs ressentent à la fois du confort et de l'inconfort à l'égard de la marque. La coexistence de ces états les conduit à se trouver dans une situation d'ambivalence à l'égard de la marque. Un collaborateur peut ainsi éprouver du confort vis-à-vis de la marque s'il en partage

---

<sup>26</sup> Système qui conduit les salariés à ne plus avoir de bureau personnel dans les locaux de l'entreprise et à s'installer à n'importe quelle place.

les valeurs et dans le même temps se sentir mal à l'aise à l'égard d'une représentation de la marque qui ne reflète justement pas ces valeurs.

Freud considérait l'ambivalence comme un état déplaisant faisant partie intégrante de l'existence humaine puisque, selon lui, toutes les relations intimes contiennent un certain degré d'ambivalence. Par conséquent, le sentiment d'ambivalence serait la norme. A cet égard, Ashforth *et al.* (2014) soulignent que dans un contexte organisationnel il paraît assez rare d'éprouver des sentiments exclusivement positifs ou négatifs à l'égard d'une personne, d'un objet ou d'une entité. Nos résultats confortent l'idée que l'ambivalence est également présente dans le cadre de la relation marque/collaborateur.

Dans la littérature, l'ambivalence est généralement présentée comme une expérience désagréable qui doit être évitée. Ainsi, les travaux en psychologie sociale s'attachent à considérer l'ambivalence comme un état n'étant pas souhaité dans la mesure où elle perturbe la cohérence globale des individus. Dans la théorie de l'équilibre, Heider (1946, 1958) défend l'idée que les individus cherchent à faire en sorte que les différents éléments constitutifs de leur univers cognitif soient cohérents entre eux plutôt qu'incohérents. La théorie de la dissonance cognitive développée par Festinger (1957) souligne l'importance de la cohérence entre attitude et comportement. Toute incohérence conduit à une situation de dissonance qui crée de l'inconfort chez l'individu. Celui-ci va donc chercher à la réduire pour retrouver un équilibre psychologique. Cette vision consistant à considérer l'ambivalence comme une situation qui n'est pas souhaitable est largement alimentée par l'idée que les sentiments négatifs l'emportent sur les sentiments positifs (F. van Harreveld *et al.*, 2014; F. V. van Harreveld *et al.*, 2009).

Transposé dans le cadre de la relation marque/collaborateur, la réception d'une information négative sur la marque qui va à l'encontre des croyances et des connaissances du salarié aurait donc tendance à s'imposer ce qui conduirait à envisager la marque sous un angle moins favorable. Prenons l'exemple d'un collaborateur travaillant pour une marque qu'il considère comme particulièrement engagée sur les questions de diversité et d'inclusion. Il sait que la marque défend ces valeurs au travers des produits qu'elle propose, des partenariats qu'elle noue avec des associations agissant dans ce domaine ou encore du discours des dirigeants. Or, il est confronté dans le cadre de son activité à un cas de recrutement qui ne respecte pas ces principes. Cette nouvelle information incohérente avec ses connaissances à l'égard de ce qu'est la marque peut créer une incertitude quant à ses convictions initiales. Tout se passe comme si la réception

d'une information négative sur la marque venait remettre en cause la promesse initiale de la marque à laquelle il croyait. Cette incohérence pourrait conduire le collaborateur à envisager l'engagement de la marque comme moins sincère. Il pourrait alors s'installer une certaine distance par rapport à la marque qui conduirait à un désengagement. Le sentiment d'ambivalence dans ce cadre n'apparaît donc pas particulièrement favorable pour la marque

Toutefois, les résultats de notre expérimentation mettent en avant un rôle médiateur positif d'une relation ambivalente à la marque dans le lien entre le partage des valeurs collaborateur/marque et l'admiration pour la marque ou le bouche-à-oreille positif. Certes, cette médiation est faiblement positive mais apparaît significative. Ces résultats peuvent apparaître étonnants au regard des travaux en psychologie sociale ou même en organisation dans lesquels l'ambivalence est un sentiment désagréable qui n'est pas souhaitable (Ashforth *et al.*, 2014; Pratt et Doucet, 2000). Il rejoint, en revanche, des travaux récents sur le concept d'ambivalence dans des recherches en stratégie et comportements organisationnels qui se sont interrogées sur les effets positifs que peut apporter l'ambivalence (N. Rothman *et al.*, 2017; N. B. Rothman et Melwani, 2017; N. B. Rothman et Northcraft, 2015). Ces recherches mettent en avant l'effet de variables médiatrices qui peuvent conduire à des résultats positifs de l'ambivalence. Rothman *et al.* (2017) dans une revue de la littérature sur l'ambivalence soulignent que la façon dont les individus réagissent au sentiment d'ambivalence à l'égard d'une personne, d'un groupe ou d'une entité, peut avoir des effets positifs sur la relation entretenue avec ces derniers. Ainsi, un individu qui a la capacité de prendre du recul par rapport aux événements qui lui arrivent interprétera le sentiment d'ambivalence comme la possibilité d'envisager d'autres perspectives, de nouer un lien plus riche parce que moins linéaire ou encore de favoriser la créativité pour dépasser ou comprendre l'existence de ces perceptions à la fois positives et négatives.

Dans le cas de la relation marque / collaborateur, éprouver des sentiments ambivalents à l'égard de la marque peut conduire le salarié à interroger la représentation qu'il a de cette marque. Il pourrait ainsi considérer qu'une marque pour laquelle il éprouve simultanément des sentiments positifs et négatifs, avec laquelle il n'est pas toujours d'accord ou dont les actions lui semblent parfois contradictoires, est le gage d'une relation forte. Cela pourrait l'inciter à partager ses perceptions et à participer, de cette manière, au développement de la marque. Parmi nos informants dans l'étude qualitative, la personne travaillant pour la marque Thales illustre bien cet effet positif de la relation ambivalente à la marque. Elle éprouve des sentiments négatifs à

l'égard de cette marque ancrée dans le domaine militaire avec les caractéristiques négatives qu'elle y associe (la guerre, la mort, les armes...). Parallèlement, l'innovation, la technologie de pointe mise au service du plus grand nombre (sécurité des infrastructures, des transports...) qui font partie des valeurs de la marque lui inspirent des sentiments extrêmement positifs. Cette ambivalence la conduit à se focaliser sur son rôle de communicante en mettant en avant le plus souvent possible les réussites technologiques dont tout le monde bénéficie. Elle participe ainsi activement à diffuser cette facette de la marque et contribue à la valoriser auprès des différentes parties prenantes externes.

Par ailleurs, une marque qui n'agit pas toujours conformément à sa promesse ou aux valeurs qu'elle affiche peut également conduire le collaborateur à ressentir cette marque comme plus humaine. La perception de telles incohérences pourrait rendre la marque plus vulnérable à ses yeux et d'une certaine manière plus proche de lui. En ce sens, la marque peut être perçue comme plus authentique (Södergren, 2021).

Des sentiments ambivalents à l'égard de la marque pourraient ainsi être un moteur de l'engagement du collaborateur envers la marque.

Toutefois, lorsque les sentiments négatifs à l'égard de la marque sont particulièrement forts, la relation d'ambivalence semble disparaître au profit d'une perception uniquement défavorable à l'égard de la marque. Le cas de Aude illustre parfaitement cette situation. Cette collaboratrice a été confrontée à des événements qui l'amènent à penser que la promesse et les valeurs de la marque ne sont que des mensonges. Elle ne croit plus dans la parole de la marque au point de vouloir la quitter. On peut alors envisager un parallèle avec la notion d'incongruence modérée (Fleck et Maille, 2010; Maille et Fleck, 2011), situation dans laquelle les consommateurs perçoivent la relation entre deux éléments comme pertinente mais inattendue. C'est le cas par exemple lorsque d'une alliance de marque ne semble pas aller de soi mais qui, à la réflexion, a du sens (exemple de l'alliance entre la marque de lessive Skip et la fédération de rugby). Cette situation semble apparaître plus favorable aux marques. Dans le cadre de notre travail, on pourrait ainsi considérer qu'une situation intéressante pour la marque est celle dans laquelle les collaborateurs vivent une relation d'ambivalence modérée. Il s'agit d'une situation dans laquelle les salariés n'éprouvent pas que des sentiments positifs à l'égard de la marque mais également des sentiments négatifs, sans remettre totalement en cause leur relation à la marque. Ce cas pourrait alors créer de l'engagement et développer des attitudes et des comportements favorables. Il serait donc sans doute pertinent de creuser plus avant cette idée d'ambivalence modérée.



### **(3) Les facteurs suscitant le confort ou l'inconfort vis-à-vis de la marque**

Notre travail met en évidence un certain nombre de facteurs conduisant au confort ou à l'inconfort à l'égard de la marque qu'il convient de discuter. Nous aborderons 4 points : (a) les facteurs conduisant au confort ou à l'inconfort ne sont pas nécessairement les mêmes, (b) l'influence de l'absence ou de la mauvaise incarnation de la marque par des collègues, (c) l'effet du patrimoine de marque et (d) l'effet de l'origine des marques.

#### **(a) Confort et inconfort : des antécédents différents**

Nos résultats indiquent que le confort et l'inconfort à l'égard de la marque n'ont pas les mêmes antécédents. Si certains facteurs sont de nature à éveiller du confort ou de l'inconfort en fonction des caractéristiques des individus (valeurs prônées par la marque, engagement de la marque sur des sujets de société, appartenance de la marque à un groupe...), d'autres vont générer exclusivement de l'inconfort ou du confort. Il semble que les éléments déclenchant uniquement de l'inconfort sont considérés par les salariés comme faisant partie d'un « contrat de base » de la relation entre le collaborateur et la marque. Ainsi, le respect de l'identité de la marque aussi bien dans les communication externes et internes que dans sa traduction dans les lieux de travail apparaît tout à fait normal. Il ne semble pas générer un état de bien-être particulier lorsque cela est réalisé. En revanche, lorsque cela n'est pas respecté, les salariés éprouvent un état d'inconfort à l'égard de la marque. Il en va de même pour la perception de la promesse de la marque. C'est le doute sur la crédibilité de la promesse qui crée de l'inconfort. Une promesse crédible est ce que la marque doit proposer. A l'inverse, une marque qui existe depuis longtemps ou qui a un savoir-faire spécifique favorise l'émergence d'un sentiment de bien-être à l'égard de la marque. En revanche, le fait que la marque soit récente ou ne mette pas en avant un savoir-faire particulier ne conduit pas les collaborateurs à éprouver de l'inconfort à l'égard de la marque. Ces résultats soulignent que ce n'est pas parce que l'on active les différents éléments de l'*internal branding* destinés à faire adhérer les collaborateurs à la marque qu'ils ne vont pas ressentir par ailleurs des états d'inconfort susceptibles de contrarier les résultats attendus. Ces résultats font penser aux travaux menés par Herzberg *et al.* (1959) concernant la satisfaction et l'insatisfaction des individus à l'égard du travail. Dans le cadre de la théorie des deux facteurs ou *motivation-hygiene theory*, Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) mettent en évidence deux catégories qui ont un effet sur la satisfaction vis-à-vis du travail. La première catégorie regroupe les facteurs liés à la motivation (*motivation factors*) tels que la réussite, la reconnaissance et les responsabilités. Les auteurs associent cette catégorie aux besoins de développement et de réalisation de soi (*growth and self-actualisation*). La deuxième catégorie

fait référence au besoin d'éviter les situations désagréables (*avoid unpleasantness*) et regroupe les facteurs tels que les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les conditions de travail et les salaires, dénommés facteurs d'hygiène (*hygiene factors*). Ces travaux indiquent que les facteurs liés à la motivation conduisent à améliorer la satisfaction à l'égard du travail alors que les « facteurs d'hygiène » contribuent à réduire l'insatisfaction à l'égard du travail. Si l'on tente un parallèle avec le confort et l'inconfort à l'égard de la marque, on pourrait identifier 3 facteurs. La première catégorie pourrait regrouper les facteurs qui conduisent à des états de confort ou d'inconfort envers la marque en fonction des caractéristiques personnelles du collaborateur. Une deuxième catégorie pourrait être associée au « respect des engagements pris ». Les différents éléments (l'identité de la marque est bien traduite dans les communications, les espaces de travail, la promesse est crédible) composant cette catégorie auraient un effet sur la réduction de l'inconfort. La troisième catégorie est relative aux « spécificités de la marque ». Les éléments constitutifs de cette catégorie (histoire, patrimoine, savoir-faire) auraient tendance à nourrir, renforcer l'état de confort à l'égard de la marque.

Ces résultats mettent en évidence la complexité de la relation collaborateur/marque. Les salariés ne sont pas nécessairement que favorables ou réfractaires à la marque. Ils peuvent à la fois éprouver des sentiments positifs (être satisfaits, éprouver du confort) et des sentiments négatifs (être insatisfaits, éprouver de l'inconfort) à l'égard de la marque.

(b) Les valeurs de la marque ne sont pas incarnées par les pairs

Les effets sur les collaborateurs de la non incarnation des valeurs de la marque par les managers ont été bien décrits (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2017; Morhart *et al.*, 2009). De manière complémentaire, nos travaux soulignent que la non-incarnation par les collègues peut aussi créer de l'inconfort. Ceci pourrait s'expliquer par les travaux sur la dissonance vicariante (Cooper et Hogg, 2007; Jaubert *et al.*, 2020), un des axes de développement récent de la dissonance cognitive, qui explique l'inconfort ressenti par un individu face au comportement contre-attitudinal d'un "autrui similaire" (Vaidis, 2011, p. 118). L'inconfort serait d'autant plus prononcé que "l'autrui similaire" (le collègue) est considéré comme un membre représentant particulièrement bien le groupe d'appartenance. Le comportement d'un collaborateur-ambassadeur jugé non conforme aux valeurs de la marque aurait d'autant plus de risque d'éveiller de l'inconfort auprès des autres salariés.

### (c) Rôle du patrimoine de marque : créateur d'attente

Les résultats indiquent aussi que certaines configurations sont plus propices à l'apparition de situations inconfortables nées de dissonances entre l'imaginaire de marque perçu par le collaborateur et ce qu'il vit en entreprise. Tout d'abord, la taxonomie nous permet d'identifier que l'inconfort ressenti par les collaborateurs apparaît plus fréquent dans des entreprises existant depuis plus d'un demi-siècle, voire depuis plus de 100 ans. L'étude qualitative approfondie illustre ce phénomène. Le cas de la salariée de Lancôme est assez éclairant sur ce sujet. Cette marque porte une histoire qui apparaît à la collaboratrice comme absolument essentielle à valoriser auprès de l'ensemble des collaborateurs ce qui n'est, selon elle, pas ou mal fait. Sa déception et son incompréhension face à l'absence de mise en avant de ce patrimoine la met mal à l'aise et crée un certain inconfort. Ses désillusions apparaissent sans doute d'autant plus fortes que ses attentes à l'égard de la valorisation du patrimoine de la marque, créateur de sens et d'engagement, sont fortes. Faire durer une marque dans le temps, en s'appuyant sur son histoire, son héritage et ses racines, est un des éléments constitutifs du capital marque (Michel, 2017) qui crée de la confiance auprès des consommateurs (Pecot et De Barnier, 2017) et est porteur de sens pour les collaborateurs (Berger-Remy et Michel, 2015). A l'inverse, nos résultats indiquent que l'absence de considération et de valorisation du patrimoine ou de l'histoire de la marque peut créer de l'inconfort auprès des collaborateurs.

### (d) Origine géographique des marques

Enfin, il apparaît que les entreprises françaises sont plus sujettes aux dissonances. Cette situation favorise l'émergence d'état de confort et d'inconfort et donc un sentiment d'ambivalence pour le collaborateur. Il conviendrait d'explorer cette caractéristique davantage. Ce résultat peut être mis en relation avec les travaux sur l'importance de la culture d'origine de la marque (culture of brand origin – COBO). Ce concept est défini comme le lieu, la région ou le pays auquel la marque est associée (Thakor et Kohli, 1996). Les recherches dans ce domaine soulignent le rôle essentiel que joue l'origine de la marque dans l'imaginaire des consommateurs et l'influence que cela engendre sur la préférence ou l'intention d'achat d'un produit (Harun *et al.*, 2011; Lim et O'Cass, 2001). On peut alors se demander si un mécanisme de cette nature ne joue pas également dans la perception que les collaborateurs ont de la marque pour laquelle ils travaillent. Le fait qu'un salarié éprouve préalablement à son entrée dans l'entreprise un attachement à des marques qui sont inscrites dans le quotidien ou le patrimoine culturel des Français influence la perception qu'il en a et peut le conduire à avoir un niveau

d'attente élevé à son égard. A l'instar du patrimoine de marque, le niveau élevé d'attentes pourrait expliquer les dissonances perçues par la suite.

#### **(4) Le rôle prépondérant de la confiance dans la relation collaborateur / marque**

Nos résultats soulignent l'importance de la confiance des collaborateurs envers la marque dans la réalisation de comportements favorables (bouche-à-oreille positif, admiration pour la marque). L'influence de la confiance apparaît même plus forte que celle de l'identification des collaborateurs à la marque.

Or, la littérature sur l'*internal branding* a plutôt traité de l'engagement et de l'identification comme variables importantes pour engendrer un comportement favorable à la marque. L'objectif des pratiques de management interne de la marque étant de favoriser l'appropriation par le collaborateur des valeurs et de la promesse de la marque, les travaux se sont plutôt intéressés aux leviers internes à l'entreprise permettant de développer cet engagement et cette identification (Burmam et Zeplin, 2005b; Piehler, 2018; Punjaisri et Wilson, 2011; Saleem et Iglesias, 2016; Wassler *et al.*, 2019). Comme le soulignent Rouzi et Wang (2021, p. 1) « alors que l'*internal branding* dépend à la fois de facteurs organisationnels et de facteurs liés aux caractéristiques personnelles des collaborateurs, la plupart des recherches se sont intéressées aux facteurs organisationnels ». Ainsi, peu de recherches se sont intéressées à la façon dont se construit la relation à la marque du point de vue du collaborateur qui l'amène à être engagé envers la marque et à s'identifier à cette entité.

Des travaux antérieurs avaient déjà pointé le rôle essentiel de la confiance dans l'engagement affectif à l'égard de la marque (Bowden, 2009; Erkmen et Hancer, 2015) et dans le processus d'identification à la marque (Muhammad *et al.*, 2020; Rouzi et Wang, 2021). La confiance influence de manière positive d'une part l'engagement et d'autre part l'identification ce qui conduit respectivement à de meilleures performances de la marque et des comportements favorables de la part des collaborateurs.

Nos travaux viennent soutenir le rôle essentiel de la confiance des collaborateurs en la marque dans le cadre des recherches sur le management interne de la marque. En particulier, ils invitent à s'intéresser davantage aux facteurs et aux mécanismes propres aux collaborateurs qui les conduisent à se sentir engagés ou identifiés à la marque au-delà des pratiques mises en œuvre par l'entreprise.

## **Contributions théoriques**

Notre recherche contribue aux travaux sur (1) le management interne de la marque et (2) à ceux sur l'ambivalence ainsi qu'à la théorie de la dissonance cognitive.

### **(1) Contributions au management interne de la marque**

Notre travail contribue en premier lieu aux recherches sur le management interne de la marque. Nous mettons en évidence que les perceptions des salariés à l'égard de la marque influencent les résultats attendus des pratiques de management interne de la marque. La relation entre le collaborateur et la marque est influencée par les caractéristiques propres du salarié et par son expérience de travail. Il apparaît donc que les collaborateurs ne peuvent pas être appréhendés comme un tout homogène.

Tout d'abord, nous mettons en évidence que les collaborateurs évaluent la promesse et les valeurs affichées par la marque au prisme de leur propre système de valeurs. Le sentiment de ne pas partager les mêmes valeurs que la marque les conduit à adopter des attitudes et des comportements moins favorables à la marque que s'ils ont l'impression d'en partager les valeurs. L'importance de la congruence des valeurs a été évoquée par l'ensemble des personnes interrogées dans l'étude qualitative. Les expérimentations ont confirmé l'influence de ce partage des valeurs sur les réactions positives à l'égard de la marque, à la fois en termes d'admiration pour la marque et de bouche-à-oreille positif. A l'inverse, les individus qui ne partagent pas les valeurs de la marque admirent moins la marque et sont moins prêts à parler positivement de la marque. L'importance de prendre en considération les valeurs du collaborateur dans leurs réactions à l'égard de la marque rejoint les résultats des recherches conduites sur la marque employeur. En effet, ces travaux indiquent que la congruence entre les valeurs de la marque et celles portées par les salariés et les candidats favorise l'identification à l'organisation, la volonté d'en rester membre et le bouche-à-oreille positif (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2017).

Ensuite, nos résultats indiquent, conformément à la théorie de l'identification sociale, qu'un salarié qui perçoit la marque pour laquelle il travaille comme incompétente aura moins envie de s'y associer et de véhiculer des messages positifs sur cette marque. Les individus cherchent à afficher une image de soi positive en s'associant à un groupe qu'ils valorisent. Adopter un comportement favorable à l'égard d'une marque que l'on perçoit comme peu compétente fait

peser le risque d'être trop fortement associé à la marque et de renvoyer l'image d'un individu peu compétent.

Nos résultats soulignent également que l'inconfort des collaborateurs naît souvent d'incohérences perçues entre l'imaginaire véhiculé par la marque et le vécu au travail en termes d'organisation, de communication, de gestion des ressources humaines. Ce résultat est d'autant plus important que dans certains des cas observés, la ou les marques produit sont perçues par les collaborateurs comme distinctes de la marque employeur (Pampers/Procter et Gamble, Citroën-Peugeot-DS/PSA, Lancôme/L'Oréal, TGV/SNCF). C'est d'ailleurs une des configurations dans laquelle l'inconfort semble se produire. Par ailleurs, l'inconfort ressenti à l'égard de la marque peut également provenir de la façon dont la marque est appréhendée par l'entreprise dans le cadre de la gestion d'un portefeuille de marque. Ces résultats contribuent aux recherches sur le management interne de la marque qui ont évacué les questions liées aux marques commerciales et à la gestion d'un portefeuilles de marque (Barros-Arrieta et García-Cali, 2021; Piehler *et al.*, 2018).

Enfin, par l'identification d'un certain nombre d'éléments déclencheurs d'un état d'inconfort à l'égard de la marque, ce travail met en lumière des facteurs qui pourraient amener des collaborateurs à prendre de la distance par rapport aux discours de marque et aux tentatives d'acculturation à la marque. Au-delà de l'incongruence des valeurs déjà mentionnée, on peut citer l'absence d'engagement de la marque sur des sujets de société, une promesse de marque perçue comme non crédible, une mauvaise gestion de la marque dans un portefeuille de marque, une mauvaise image de la marque par les parties prenantes ou encore des communications ou des conditions de travail qui ne reflètent pas, ou mal, les valeurs de la marque. Cette distance peut se manifester par des réactions allant de la simple gêne à l'envie de quitter la marque, en passant par la colère, la honte ou le rejet. Ces éléments sont à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie de management interne de la marque, sous peine de voir se produire l'inverse des effets recherchés.

## **(2) Contributions aux théories sur l'ambivalence et la théorie de la dissonance cognitive**

Notre recherche introduit une réflexion sur la valence de la relation collaborateur-marque souvent présentée comme binaire dans les études. De nombreux travaux existent sur les collaborateurs très identifiés, en particulier sur les avocats ou les ambassadeurs de la marque (Alshuaibi *et al.*, 2016; Andersson, 2019; Schmidt et Baumgarth, 2018; Wassler *et al.*, 2019;

Xiong *et al.*, 2013)... ou, de manière un peu moins fournie, sur les réfractaires (Müller, 2017; Mumby, 2016). A partir de nos résultats, nous proposons la notion de relation ambivalente à la marque, définie comme la coexistence d'un état de confort et d'inconfort vis-à-vis de la marque. Nous nous appuyons sur l'ambivalence définie par Ashforth et al (2014) comme « la mesure dans laquelle une personne a des sentiments contradictoires, se sent tiraillée entre des émotions contraires, et se sent tirée dans différentes directions »<sup>27</sup>. Cette situation peu étudiée à notre connaissance semble pourtant fréquente auprès des collaborateurs. Elle serait d'ailleurs plutôt la norme que l'exception au sein des organisations (N. Rothman *et al.*, 2017; N. B. Rothman et Melwani, 2017). Nous contribuons par ailleurs à alimenter le débat concernant les effets positifs du sentiment d'ambivalence. Nous mettons en évidence le fait que l'ambivalence ressentie par les collaborateurs à l'égard de la marque peut générer des comportements favorables envers la marque.

Enfin, il semble que l'inconfort se manifeste lorsqu'une information vient contredire la représentation que se fait le collaborateur de la marque. Notre travail enrichit donc les recherches sur la dissonance informationnelle, en particulier ce que l'on appelle l'exposition forcée (Vaidis et Gosling, 2011) dans le contexte particulier de la relation marque-collaborateur. L'interaction avec une personne qui ne partage pas les mêmes opinions, et par extension la même perception de la marque, est également une source de dissonance (Matz et Wood, 2005). On retrouve ce phénomène lors des situations d'inconfort liées à des problèmes d'incarnation de la promesse de marque par les managers ou les pairs.

### **Contributions managériales**

Ce travail conduit à un certain nombre d'implications managériales susceptibles d'intéresser les gestionnaires des marques, les directions de la communication interne et *corporate* et les directions des ressources humaines.

Les résultats mettent l'accent sur l'importance d'une coordination de ces différents métiers, tant les collaborateurs sont sensibles à toute incohérence entre l'imaginaire de marque et le vécu de travail. Cela nécessite de bien réfléchir à la convergence des discours et des actions, sous peine de plonger les collaborateurs dans un état d'inconfort psychologique qui peut les conduire à

---

<sup>27</sup> Traduction par l'auteur : « *Ambivalence represents the degree to which a person has mixed feelings, feels torn between conflicting impulses, and feels pulled in different directions* » (Ashforth *et al.*, 2014: 1454)

mettre de la distance entre eux et l'entreprise ou la marque, à ne plus croire en ces discours, voire à considérer les promesses comme mensongères, posant ainsi des problèmes d'éthique. La compréhension de ce qu'est la marque doit se traduire dans les comportements de tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique et pas uniquement des managers. Faire en sorte que chaque salarié puisse exprimer son attachement à la marque ou exposer ce qu'il fait de bien pour la marque, comme le fait Faurecia sur le compte Instagram de la marque, est sans doute une voie intéressante pour limiter l'inconfort lié à la non-incarnation des valeurs de la marque par des collègues. Enfin, s'appuyer sur l'histoire de la marque doit prendre en considération la perception que les collaborateurs ont de ce patrimoine. La valorisation d'une histoire commune, partagée par tous, apparaît alors essentielle. L'entretien de la mémoire de la marque au travers d'un musée, comme le fait Peugeot avec son Musée de l'Aventure Peugeot à Sochaux, siège historique de l'entreprise, est un exemple intéressant d'une représentation de l'histoire de la marque, acceptée par tous.

Comme déjà proposé par Piehler (2019), nos résultats invitent les managers de marque à considérer les collaborateurs comme une seconde audience dans la conception et la mise en œuvre des plans de communication à destination du grand public (Piehler *et al.*, 2019). A cet égard, des efforts d'exposition, de pédagogie et de mesure de l'agrément et de la compréhension pourraient être déployés. Ainsi, à l'instar des pré-tests de communication qui sont réalisés auprès des consommateurs, il pourrait être fructueux de réaliser ces études auprès des collaborateurs. Plusieurs avantages à cette démarche peuvent être envisagés. Tout d'abord tester les communications auprès des collaborateurs de la marque avant qu'elles ne soient diffusées en externe permet de contribuer à la formation à l'identité de la marque en décryptant pour eux la façon dont la promesse et les valeurs sont mises en scène. Par ailleurs, cela permettrait de déceler en amont les incohérences potentielles perçues par les salariés entre la représentation qu'ils ont de la marque et les nouvelles communications. La présentation des communications en interne avant leur lancement pourrait ainsi permettre de travailler sur la co-création de la marque, de renforcer l'engagement envers la marque et le sentiment d'appartenance en permettant aux salariés d'être partie prenante de la stratégie de développement de la marque.

Ensuite, les actions d'*internal branding* devraient mieux prendre en compte la manière dont les collaborateurs incorporent la marque dans leur construction identitaire, ce qui va au-delà de la simple connaissance des éléments de la marque nécessaire pour bien effectuer son travail (par exemple, un script pour les vendeurs). Il s'agit de faire vivre, dans le quotidien de travail, les



engagements de la marque. Cela passe par la conception des lieux de travail, les actions collectives organisées (événements, bénévolat, mécénat), la mise à disposition du patrimoine de marque.

Nos résultats soulignent également l'importance de proposer une expérience globale de la marque en interne tant les collaborateurs sont sensibles à toute incohérence dans les manifestations de la marque. Cela invite notamment à bien articuler les actions relatives au management interne de la marque et à la marque employeur. La construction de ce qu'est la marque étant plutôt la résultante d'un assemblage de différents signaux envoyés par de multiples acteurs, il conviendrait de s'assurer que les messages diffusés en interne portent la même vision de la marque.

Enfin, les responsables de l'entreprise et de la marque doivent s'attacher à développer la confiance des collaborateurs en la marque. Nos résultats indiquent notamment que la perception de compétence de la marque, bien qu'importante pour favoriser l'adhésion des collaborateurs à la marque et la mise en œuvre de comportements favorables à son égard, n'apparaît produire des comportements favorables à la marque (admiration, bouche-à-oreille positif) que si les salariés ont confiance. Les communications internes ou externes visant à valoriser les résultats commerciaux et financiers de la marque sont certes indispensables et souvent mises en avant par les responsables (réunions annuelles ou semestrielles de présentations des résultats par les directions générales mais également de manière plus régulière auprès des différentes équipes au sein de l'organisation au cours de réunions de direction/de département/d'équipe). Elles rassurent quant à la pérennité de la marque et de l'entreprise et par là même sécurisent les collaborateurs quant à leur propre avenir au sein de l'organisation. Elles favorisent également la valorisation de soi quand les résultats sont bons. Néanmoins, il semble que sans la confiance, la seule compétence de la marque ne conduit pas les collaborateurs à valoriser la marque.

### **Limites de notre recherche**

Nous sommes conscient que notre travail doctoral, bien que proposant des résultats intéressants, comporte un certain nombre de limites que nous développons ci-après.

### **Des limites liées aux échantillons**

Dans la première étude relative à l'élaboration d'une taxonomie des situations d'inconfort, l'échantillon composé uniquement de jeunes collaborateurs-alternants avec peu d'ancienneté

dans l'entreprise et pour lesquels il s'agit souvent de la première expérience professionnelle, conduit potentiellement à masquer des situations d'inconfort liées à l'histoire plus longue des collaborateurs avec la marque. Par conséquent, bien que disposant d'un nombre important de récits nous permettant de mettre en avant sept situations d'inconfort, il est possible qu'il en existe d'autres.

Par ailleurs, le fait que les entreprises françaises soient plus sujettes aux situations d'inconfort est peut être lié à notre échantillon constitué uniquement d'informants de nationalité française. L'attachement à des marques qui sont inscrites dans le quotidien ou le patrimoine culturel des Français peut conduire à éprouver un niveau d'attente plus élevé et expliquer les dissonances perçues une fois en poste au sein de l'entreprise.

L'étude qualitative à partir de 19 entretiens semi-directifs présente également des limites liées à la construction de l'échantillon. Malgré nos tentatives de diversification des profils, nous n'avons réussi à recruter que 5 hommes sur les 19 informants. De la même manière, l'ensemble des personnes interrogées ont le statut de cadre dans leur entreprise même si elles occupent des postes à des niveaux hiérarchiques et de responsabilités différents. Elles sont donc potentiellement plus au courant des orientations stratégiques de l'entreprise et de la marque. Cela peut les conduire à éprouver du confort ou de l'inconfort à l'égard de la marque sous un angle peut être différent de collaborateur ayant un autre statut (employé, ouvrier).

Par ailleurs, le fait d'interroger des personnes travaillant dans des entreprises intervenant dans des secteurs d'activité variés ne permet pas de saisir les éléments de contexte qui pourraient sous-tendre certaines attitudes.

L'échantillon des deux études quantitatives conduit également à poser quelques limites à notre travail. Tout d'abord, bien que toutes les tranches d'âge soient représentées, nous avons une proportion très importante de jeunes de moins de 25 ans (plus de 40%). Les femmes sont également sur-représentées dans notre échantillon (environ 60%). Cette répartition des répondants peut biaiser les résultats.

Par ailleurs, bien que la taille des groupes correspondant à chacun des quatre scénarios soit à peu près équivalente, le profil des répondants au sein de chacun de ces groupes est différent ce qui peut biaiser la comparaison des résultats intergroupes.

### **Des limites liées aux méthodes utilisées**

L'approche biographique par les récits de vie, bien qu'adaptée à notre recherche pour comprendre les moments où le collaborateur a éprouvé des états de confort ou d'inconfort dans sa relation avec la marque au cours du temps, comporte quelques risques pouvant constituer autant de limites. En effet, cette méthode fait appel à la mémoire. Il se peut que les informants oublient de raconter des moments où ils ont ressenti ces émotions. Par ailleurs, ils peuvent avoir tendance à rationaliser a posteriori et considérer que certaines situations n'étaient finalement pas si inconfortables. Ils peuvent ainsi être amenés à minorer des inconforts ressentis à un moment donné parce que la relation qu'ils entretiennent avec la marque est globalement bonne. Enfin, il peut être difficile pour certains collaborateurs d'évoquer des états d'inconfort avec la marque pour laquelle ils travaillent encore. La crainte que ces informations soient diffusées à leur responsable peut les inciter à évoquer plus spontanément les situations dans lesquelles la relation avec la marque est bonne.

Nous pouvons relever également quelques limites d'ordre méthodologique en ce qui concerne les expérimentations. Tout d'abord, les situations proposées sont fictives bien que perçues comme réalistes par les répondants. Les individus doivent imaginer travailler pour une entreprise et une marque qui n'existent pas et dans un secteur d'activité que certains ne connaissent pas. Les réactions des collaborateurs seraient différentes si les situations proposées étaient réellement vécues dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Par ailleurs, la faible significativité du rôle modérateur de l'ambivalence à l'égard de la marque dans la relation entre le partage des valeurs collaborateur/marque et l'admiration ou le bouche-à-oreille est peut-être lié au choix méthodologique. Une expérimentation nécessite de proposer des scénarios avec des propositions clairement tranchées. Dans nos scénarios, les répondants partageaient **totalemment** ou **pas du tout les valeurs** de la marque et ils percevaient cette marque comme **extrêmement** ou **pas du tout compétente**. Cette présentation conduit peut-être les répondants à ressentir un rejet ou une acceptation de la marque plutôt que des sentiments ambivalents. L'ambivalence se nourrit probablement de situations beaucoup moins extrêmes qui permettent d'éprouver des sensations contradictoires sans justement basculer vers le rejet ou l'acceptation. Par ailleurs, notre expérimentation oppose deux situations différentes : le partage des valeurs et la compétence de la marque. Cette présentation ne prend pas en considération les sentiments contraires que peuvent éprouver les individus face à un même objet. Les résultats concernant le rôle de l'ambivalence auraient peut-être été plus marqués si on avait proposé une situation dans laquelle la marque est perçue comme compétente et une

situation dans laquelle elle ne l'est pas. Enfin, nous avons choisi de mesurer l'ambivalence à partir d'une approche directe (une question mesure la relation ambivalente à la marque grâce à quatre items). Cette méthode n'est peut-être pas la plus appropriée. Des travaux concernant l'ambivalence organisationnelle mesurent l'ambivalence à partir d'une approche indirecte. On évalue d'une part l'identification (P) puis dans une deuxième question la « désidentification » (N). La mesure de l'ambivalence (A) résulte d'un calcul prenant en compte les résultats à ces deux questions ( $A = (P+N)/2 - |P-N|$ ). Cette méthode permet d'introduire peut-être plus de nuances dans l'évaluation de l'ambivalence.

### **Voies de recherche**

Tout d'abord, il pourrait être intéressant de réaliser une étude de cas approfondie dans une entreprise gérant des marques commerciales dont le degré de notoriété ou la présence sur le marché est différent. Cela permettrait de tenir compte du contexte organisationnel et de marché.

Une autre voie de recherche consisterait à tenir compte des profils psychologiques des individus, et notamment des variables qui pourraient influencer l'intensité de la relation à la marque. Nos résultats suggèrent que le degré d'attachement à la marque, l'histoire personnelle avec la marque, l'engagement dans le travail, l'estime de soi, la confiance en soi, sont autant de facteurs qui peuvent influencer la relation collaborateur/marque. Il serait donc particulièrement intéressant de comprendre et d'évaluer dans quelles mesures ces caractéristiques personnelles affectent les comportements à l'égard de la marque.

Une étude longitudinale pourrait également être envisagée, afin de comprendre comment les états de confort et d'inconfort dans la relation collaborateur/marque se combinent et évoluent dans le temps. Il pourrait s'agir par exemple de s'intéresser aux points de rupture vécus par les collaborateurs en lien avec la mise en œuvre de la promesse de la marque. Par ailleurs, il semblerait pertinent d'étudier la dynamique d'évolution de l'ambivalence à l'égard de la marque. Dans la mesure où l'on peut ressentir du confort et de l'inconfort en même temps, et que ces attitudes évoluent régulièrement, une étude longitudinale serait sans doute très intéressante à mener.

Enfin, il serait pertinent d'ausculter plus précisément et conjointement les pratiques de management interne de la marque et de marque employeur. Ceci permettrait d'explorer plus

finement les mécanismes de construction de sens incorporant le décodage de différents signaux internes ainsi que la manière dont les collaborateurs se les approprient.

En conclusion, ce travail ouvre des pistes plutôt qu'il n'en ferme, et incite à creuser plus avant la nature et les mécanismes sous-jacents de la relation collaborateurs/marque. Ce travail paraît nécessaire à l'heure où les salariés sont largement invités à promouvoir et défendre leur marque sur les réseaux sociaux, en complément des canaux officiels de communication de la marque.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Taxonomie des situations d'inconfort - Liste des marques et du nombre d'informants (chapitre 4)

Marque	Nombre d'informants
Hungry & Foolish (agence de communication)	1
Air France	1
Alliance française	1
Allianz	1
Atelier particulier	2
Belambra Club	1
BMW	1
Carhartt Wip France	1
CDC	1
Centre National de la recherche scientifique	1
Crédit coopératif	1
Desrués	1
Disneyland Paris	1
EDF	3
Elan Edelman (agence de communication)	2
Enedis	1
France télévisions	1
Funky Veggie	1
Grand Palais	2
HP	1
Hypocampe	1
Institut Paul Bocuse	1
KR WaveMaker	1
La Tribune	1
Le Furet du Nord	1
Le Museum d'Histoire Naturelle	1
Leclerc	1
Les Causantes	1

Marque	Nombre d'informants
Les Collectionneurs	1
L'Oréal	2
LVMH	1
Monoprix	1
Mylan	1
Novartis	1
Orange	1
Paco Rabanne Parfums	1
Paul Marius	1
Petit bateau	1
Procter & Gamble	1
Quitoque	1
RATP dev	1
Renault	2
Ruinart	1
Saint Gobain	1
Salesforce	1
Siemens Healthineers	1
Siemens Mobility	1
Silvera	1
SNCF	2
Société Générale	1
Starcom	1
Stellantis	1
Thales	1
Young & Rubicam	1
Zôdio	1

Nombre de marques = 55

Nombre d'informants = 63

## **Annexe 2 : Exemples de récits qui ne présentent pas d'incohérences (chapitre 4).**

« À plusieurs reprises, le travail en interne dans les équipes de communication a été remis en question par les différents collaborateurs. Avant le premier confinement, il n'y avait pas ou peu de contacts entre les équipes de la communication travaillant à Paris et celles travaillant en Normandie. Logiquement, la situation a changé quand tout le monde est passé en télétravail avec la pandémie de COVID-19. Cela a impliqué des changements en termes de gestion du travail et de redistribution des tâches : nos équipes parisienne et normandes ont dû travailler ensemble, en se mélangeant tous (titulaires comme alternants).

Les équipes se sont entendues et ont collaboré au départ avec efficacité, puis un fossé s'est creusé à cause de la distance et du manque d'échanges (ou du trop-plein mais vide de sens) dans la hiérarchie. Beaucoup de collaborateurs (parisiens, étant alternante à Paris) se sont retrouvés démunis face à la charge de travail mal répartie, le manque d'attention et de communication entre les équipes.

Aujourd'hui, on remarque, dans et entre ces équipes, un travail hachuré et pas coordonné, un manque de cohérence et une entente parfois désagréable, ainsi qu'un certain manque de considération de la part de certains supérieurs. »

« X est un réseau social interne type facebook lancé en septembre 2018 [...] dans un contexte de mécontentement général des collaborateurs. Il paraissait plus qu'important de lancer le projet, et, par souci d'urgence, ce réseau a été mis en place avec des contraintes d'effectifs et de temps très importantes. Ce réseau devait permettre aux collaborateurs de faire circuler les informations d'une manière plus horizontale, ainsi que de poser des questions, avoir des conseils, échanger des bonnes pratiques.

Après deux ans de mise en ligne de X 7000 collaborateurs se sont inscrits, bien que de grandes campagnes de communications aient été effectuées dans les services pour expliquer que ce réseau répond à leurs demandes, rien n'y fait. Beaucoup de collaborateurs sont persuadés que cet outil n'est qu'un outil de "flicage" qui permettra d'avoir un meilleur contrôle sur eux, leurs faits et leurs gestes et ils n'y voient en aucun cas un outil permettant de leur venir en aide. »

## **Annexe 3 : Questionnaire expérimentation 1 (secteur électronique – scénario forte congruence des valeurs et forte compétence de la marque)**



Dans le cadre d'une thèse de doctorat, nous réalisons une enquête sur les relations entre les salariés et la marque pour laquelle ils travaillent. La durée du questionnaire est d'environ 15 minutes.

Nous nous engageons à ce que vos réponses restent strictement confidentielles. Elles seront traitées de manière anonyme.

Nous vous demandons de répondre le plus spontanément possible à chaque question, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Parmi les options proposées, choisissez la réponse qui vous correspond le mieux. Vous devez répondre à toutes les questions.

Votre contribution est très importante pour le succès de cette étude. Nous vous remercions de votre participation.

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire par email [sylvain.delmas@etu.univ-paris1.fr](mailto:sylvain.delmas@etu.univ-paris1.fr)

Avant tout, nous avons besoin de connaître votre profil

1. Travaillez-vous actuellement dans le secteur de la production ou de la vente de produits électroniques (ordinateurs, téléphones, télévisions, consoles de jeux...)
  - Oui (*Passer à la question 2*)
  - Non (*Passer à la question 3*)
  
2. Aimez-vous travailler dans ce secteur d'activité
  - Oui, j'adore (*Passer à la question 4*)
  - Oui, j'aime bien (*Passer à la question 4*)
  - Non, je n'aime pas particulièrement (*Passer à la question 4*)
  - Non, je n'aime pas du tout (*Passer au Texte 1*)
  
3. Aimerez-vous travailler dans ce secteur d'activité
  - Oui, j'adorerais (*Passer à la question 4*)
  - Oui, j'aimerais bien (*Passer à la question 4*)
  - Non, je n'aimerais pas particulièrement (*Passer à la question 4*)
  - Non, je n'aimerais pas du tout (*Passer au Texte 1*)
  - Je ne sais pas (*Passer à la question 4*)

**Texte 1** (répondants réfractaires au secteur de l'électronique)

***Merci de votre intérêt pour cette étude. Malheureusement votre profil ne correspond pas aux personnes recherchées pour répondre à ce questionnaire.***



1. Pour chacune des propositions suivantes, indiquez à quel point chacune est vraie pour vous

	Pas du tout d'accor d (1)	Pas d'accor d (2)	Plutôt pas d'accor d (3)	Ni d'accor d, ni pas d'accor d (4)	Plutôt d'accor d (5)	D'accor d (6)	Tout à fait d'accor d (7)
Lorsque j'ai des projets, je suis presque certain(e) de pouvoir les réaliser.							
Le fait que les gens fassent les choses bien dépend de leur capacité ; la chance n'a rien à voir avec cela.							
Ce qui m'arrive dépend de moi.							
Beaucoup de choses malheureuses dans la vie des gens sont en partie dues à la malchance.							
Pour obtenir un bon emploi, il faut surtout se trouver au bon endroit au bon moment.							
J'ai souvent l'impression d'avoir peu d'influence sur les choses qui m'arrivent.							

2. Pour chacune des propositions suivantes, indiquez à quel point chacune est vraie pour vous

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
J'ai tendance à rebondir rapidement après des moments difficiles.							
J'ai du mal à surmonter les événements stressants.							
Il ne me faut pas beaucoup de temps pour me remettre d'un événement stressant.							
J'ai du mal à me ressaisir quand quelque chose de grave se produit.							
J'ai l'habitude de traverser les périodes difficiles sans trop de problèmes.							
Je prends beaucoup de temps à me remettre des échecs de ma vie.							

3. Pour chacune des propositions suivantes, indiquez à quel point chacune est vraie pour vous

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Les événements les plus importants de ma vie ont trait à mon emploi actuel							
Mon travail ne constitue qu'une infime partie de ce que je suis							
Je suis personnellement très pris(e) par mon travail							
Je vis, mange et respire pour mon travail							
Mon travail occupe l'essentiel de ma vie							

J'ai avec mon emploi des liens très étroits que j'aurais beaucoup de mal à briser							
Je me sens généralement détaché(e) de mon travail							
La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi							
Je considère que mon travail est au centre de mon existence							
J'aime être absorbé(e) par mon travail la majeure partie du temps							

4. Pour chacune des descriptions suivantes, indiquez à quel point chacune est vraie pour vous

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égal(e) à n'importe qui d'autre							
Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités							
Tout bien considéré, je me considère comme un(e) raté(e)							
Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens							
Je sens peu de raisons d'être fier(e) de moi							
J'ai une attitude positive vis-à-vis de moi-même							
Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de moi							
J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même							

Parfois je me sens vraiment inutile							
Il m'arrive de penser que je suis un(e) bon(ne) à rien							

**Veillez prendre quelques instants pour lire attentivement la situation présentée dans le texte ci-dessous.**

Imaginez que vous travaillez au sein de l'entreprise HAL. Cette entreprise est connue grâce à ses marques d'ordinateurs, de téléviseurs, de consoles de jeux et d'engins robotisés pour l'industrie. Vous avez été embauché(e) par HAL pour travailler sur la marque d'ordinateur grand public Procinov. Le poste que vous occupez actuellement correspond parfaitement à vos qualifications professionnelles.

Au cours d'une réunion organisée par votre entreprise HAL, vous vous rendez compte que **la marque Procinov**, pour laquelle vous travaillez, **défend des valeurs auxquelles vous adhérez totalement. Vous êtes en accord avec les valeurs de cette marque. Ces valeurs correspondent tout à fait à ce qui est important pour vous aujourd'hui dans votre vie.**

Au cours de cette réunion, vous apprenez également qu'une étude auprès des consommateurs de produits électroniques grand public, réalisée par un organisme réputé et indépendant, révèle que **la marque Procinov obtient les meilleurs scores de satisfaction** à la fois sur la performance et la qualité des produits et sur le service après-vente. **Cette marque est perçue comme extrêmement compétente dans son domaine.**

**Prenez le temps de bien vous imprégner de cette situation. Relisez attentivement le texte plusieurs fois. Puis passez à la suite du questionnaire.**

5. Après avoir lu la situation proposée, je peux dire que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Cette situation est réaliste							
Cette situation est crédible							
Je me projette facilement dans cette situation							

6. Après avoir lu la situation proposée, je peux dire que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
La marque Procinov est en accord avec les valeurs que je défends							
La marque Procinov reflète les valeurs qui sont importantes pour moi							

7. Après avoir lu la situation proposée, je peux dire que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
La marque Procinov est compétente							
La marque Procinov est efficace							
La marque Procinov est experte							
La marque Procinov est qualifiée							

8. Après avoir lu la situation proposée, j'imagine la marque Procinov comme...

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
J'imagine la marque Procinov comme amicale							
J'imagine la marque Procinov comme attentionnée							
J'imagine la marque Procinov comme sympathique							
J'imagine la marque Procinov comme chaleureuse							

### Rappel de la situation

Imaginez que vous travaillez au sein de l'entreprise HAL. Cette entreprise est connue grâce à ses marques d'ordinateurs, de téléviseurs, de consoles de jeux et d'engins robotisés pour l'industrie. Vous avez été embauché(e) par HAL pour travailler sur la marque d'ordinateur grand public Procinov. Le poste que vous occupez actuellement correspond parfaitement à vos qualifications professionnelles.

Au cours d'une réunion organisée par votre entreprise HAL, vous vous rendez compte que **la marque Procinov**, pour laquelle vous travaillez, **défend des valeurs auxquelles vous adhérez totalement. Vous êtes en accord avec les valeurs de cette marque. Ces valeurs correspondent tout à fait à ce qui est important pour vous aujourd'hui dans votre vie.**

Au cours de cette réunion, vous apprenez également qu'une étude auprès des consommateurs de produits électroniques grand public, réalisée par un organisme réputé et indépendant, révèle que **la marque Procinov obtient les meilleurs scores de satisfaction** à la fois sur la performance et la qualité des produits et sur le service après-vente. **Cette marque est perçue comme extrêmement compétente dans son domaine.**

**Prenez le temps de bien vous imprégner de cette situation. Relisez attentivement le texte plusieurs fois. Puis passez à la suite du questionnaire.**

9. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Je ferais confiance à la marque Procinov							
Je pourrais compter sur la marque Procinov							
Procinov est une marque honnête							
Procinov est une marque sûre							

10. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
J'aurais le sentiment que les réussites de la marque Procinov sont également mes réussites							
J'aurais le sentiment de faire vraiment partie de la marque Procinov							
Si quelqu'un parlait positivement de la marque Procinov, je prendrais cela pour un compliment personnel							

11. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
J'éprouverais des sentiments ambivalents quant à mon rattachement à la marque Procinov							
Faire partie de cette marque me ferait me sentir en conflit avec moi-même							
J'éprouverais des sentiments contradictoires à l'égard de la marque Procinov							
Je serais à la fois fier(e) et gêné(e) de travailler pour la marque Procinov							

12. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Je serais gêné(e) d'être un(e) collaborateur(trice) de la marque Procinov							
J'essaierais de ne pas dire que je travaille pour la marque Procinov aux personnes que je rencontre							
Je voudrais que les gens sachent que je ne suis pas d'accord avec ce que fait la marque Procinov							

**Nous allons maintenant parler de votre attitude à l'égard de la marque Procinov. Replongez-vous bien dans la situation que vous avez lue et imaginez bien que vous travaillez pour la marque Procinov.**

13. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Ni d'accord, ni pas d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Je serais en admiration devant la marque Procinov							
Je serais fier(e) de la marque Procinov							
J'aurais du mépris pour la marque Procinov							
La marque Procinov me dégoûterait							

14. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

*(Entourez une note de 1 à 7 entre les deux attitudes opposées)*

J'aurais honte de travailler pour la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je serais fier(e) de travailler pour la marque Procinov
J'aurais honte de dire que je travaille pour la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je serais fier(e) de dire que je travaille pour la marque Procinov
Je serais en colère contre la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je serais enchanté(e) par la marque Procinov
Je serais très contrarié(e) par la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je serais très satisfait(e) par la marque Procinov



Je serais furieux(se) envers la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je serais transporté(e) par la marque Procinov
Je me sentirais trahi(e) par la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je me sentirais soutenu(e) par la marque Procinov
J'aurais l'impression que la marque Procinov m'a menti	1	2	3	4	5	6	7	J'aurais l'impression que la marque Procinov est honnête avec moi
Je me sentirais trompé(e) par la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je me sentirais conforté(e) par la marque Procinov

**Nous allons maintenant parler de votre comportement à l'égard de la marque Procinov.**

15. Après avoir lu la situation proposée, je pense que

*(Entourez une note de 1 à 7 entre les deux comportements opposés)*

Je dirais des choses négatives sur la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je dirais des choses positives sur la marque Procinov
Je recommanderais de ne pas acheter la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je recommanderais d'acheter la marque Procinov
Je dénoncerais la marque Procinov au quotidien	1	2	3	4	5	6	7	Je soutiendrais la marque Procinov au quotidien
Je participerais aux critiques faites par mes collègues à l'égard de la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je défendrais la marque Procinov si des collègues la critiquaient
Je participerais aux critiques faites par des personnes extérieures à l'entreprise à l'égard de la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je défendrais la marque Procinov si des personnes extérieures à l'entreprise la critiquaient
Je dirais à des personnes extérieures à l'entreprise que la marque Procinov n'est pas un bon endroit pour travailler	1	2	3	4	5	6	7	Je dirais à des personnes extérieures à l'entreprise que la marque Procinov est un bon endroit pour travailler
Je critiquerai les produits de la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je promouvoir les produits de la marque Procinov
Je porterais atteinte à la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je protégerai la marque Procinov
Je ne respecterais pas les règles et les instructions liées à la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	Je respecterais les règles et les instructions liées à la marque Procinov
J'adopterais un comportement inapproprié pour la marque Procinov	1	2	3	4	5	6	7	J'adopterais un comportement approprié pour la marque Procinov

**Pour terminer, pourriez-vous nous dire**

16. Quelle est votre année de naissance

.....

17. Vous êtes

- une femme
- un homme
- autre

18. Aujourd'hui, au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez, vous managez une ou plusieurs équipes

- Oui
- Non

19. Aujourd'hui, au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez, à quel département/service êtes-vous rattaché(e)

- Commercial
- Communication (Passer à la question 24)
- Finance
- Juridique
- Marketing (Passer à la question 24)
- Ressources Humaines
- Stratégie
- Systèmes d'information
- Autre, préciser : .....

20. Dans le cadre des fonctions que vous occupez aujourd'hui au sein de votre entreprise, vous arrive-t-il de travailler avec des personnes du Marketing ou de la Communication :

- Jamais ou presque
- 1 à 2 fois par an
- 3 à 5 fois par an
- 6 à 10 fois par an
- Plus souvent

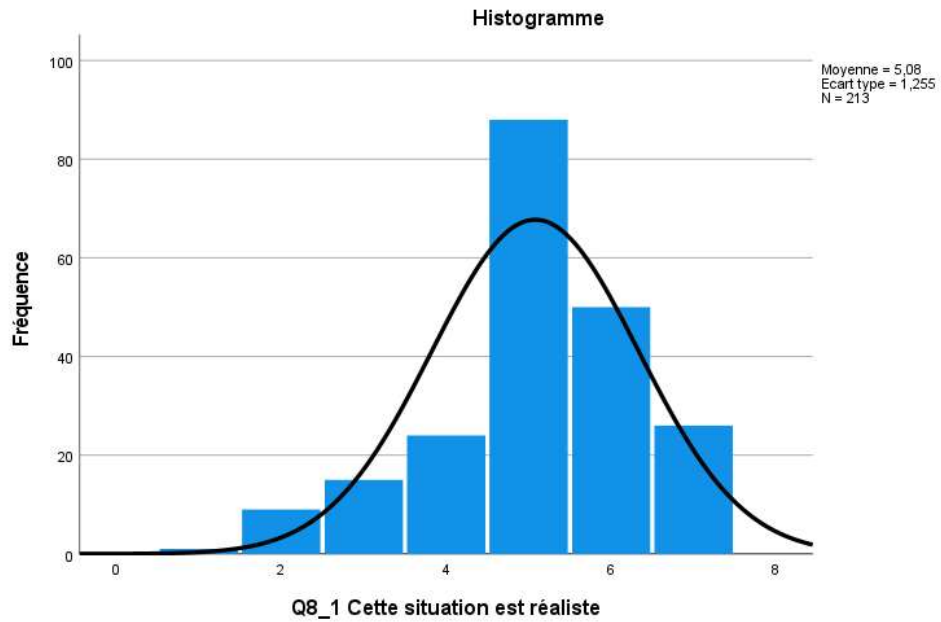
21. Depuis combien d'années êtes-vous salarié(e) de l'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement (y compris alternance, CDD...) ? (arrondissez à l'année supérieure)

.....

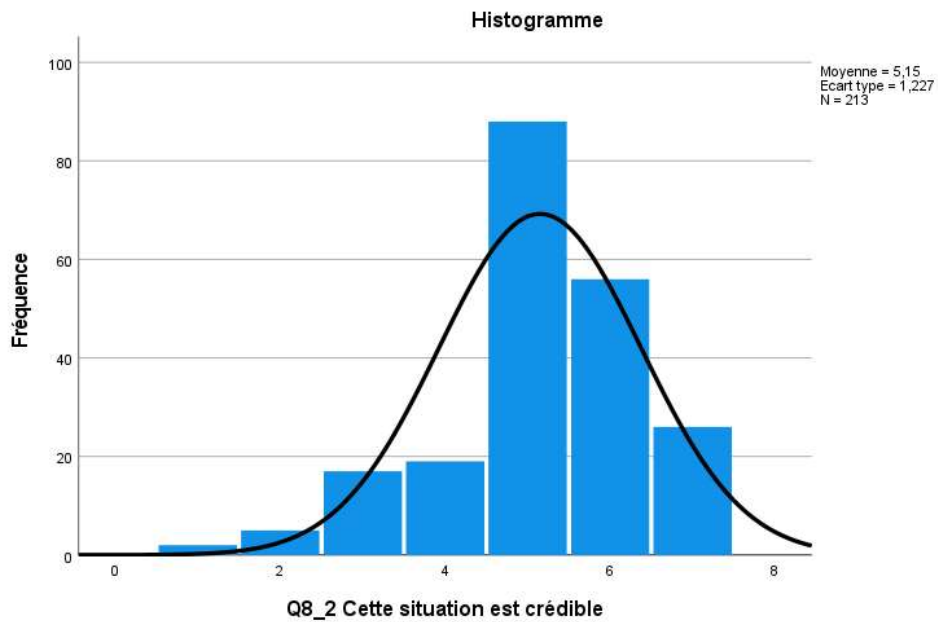
**Ce questionnaire est terminé. Merci d'y avoir répondu.**

## Annexe 4 : Evaluation des scénarios testés (expérimentations 1 et 2)

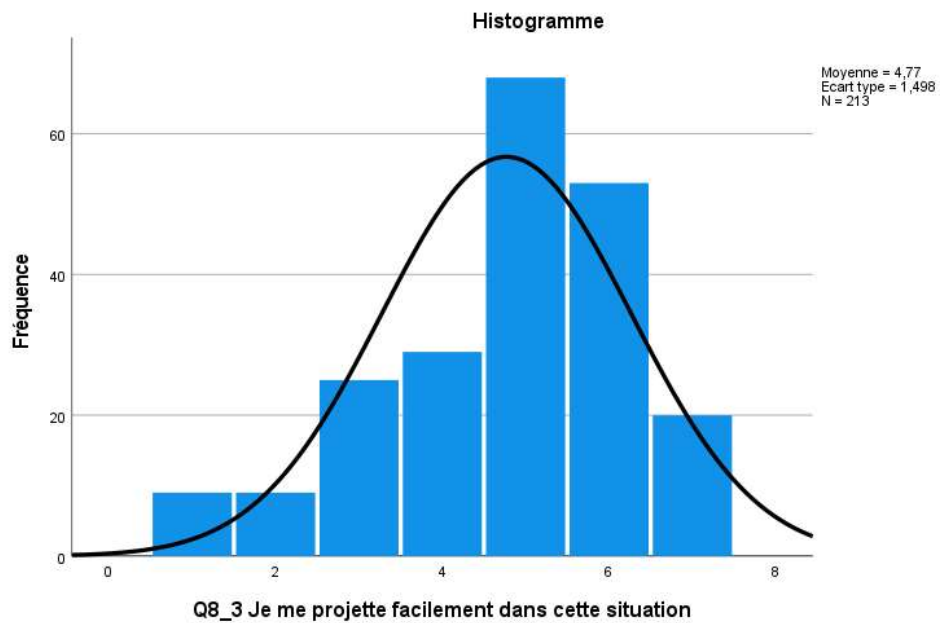
### Perception du réalisme du scénario (Expérimentation 1)



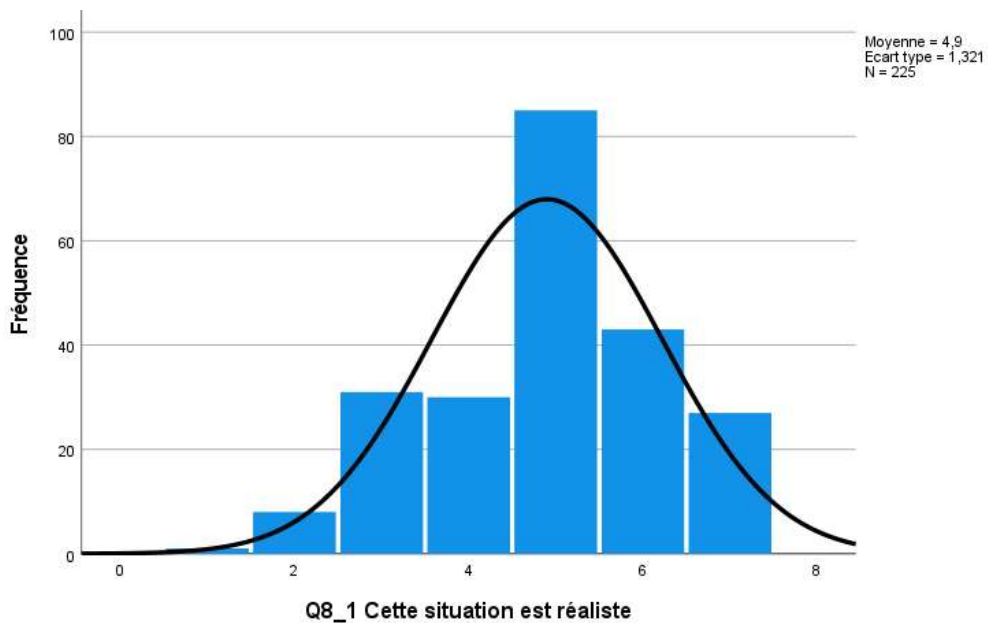
### Perception de la crédibilité du scénario (Expérimentation 1)



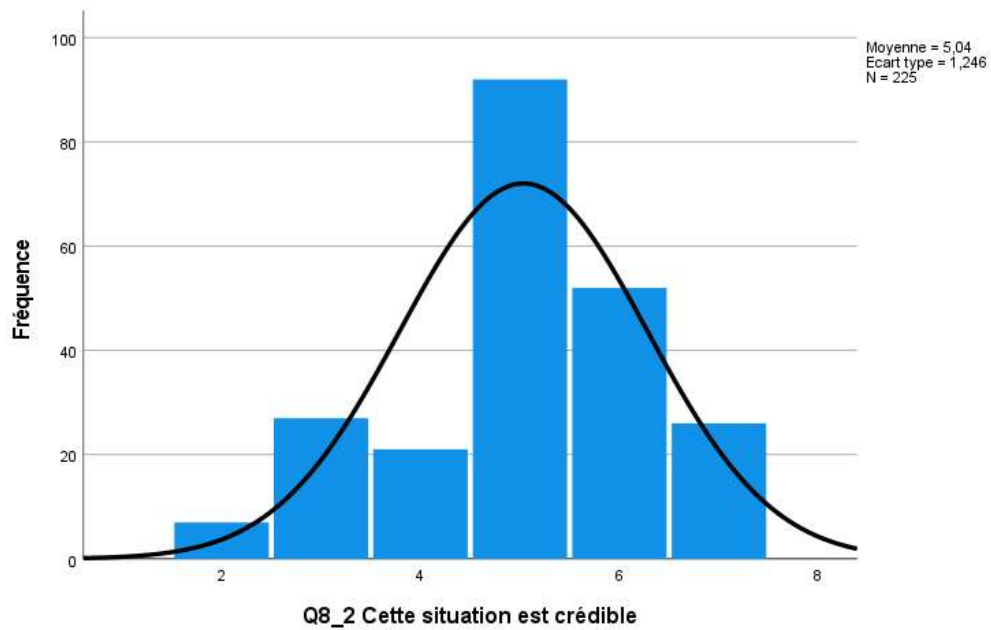
## Perception de la facilité à se projeter dans le scénario (Expérimentation 1)



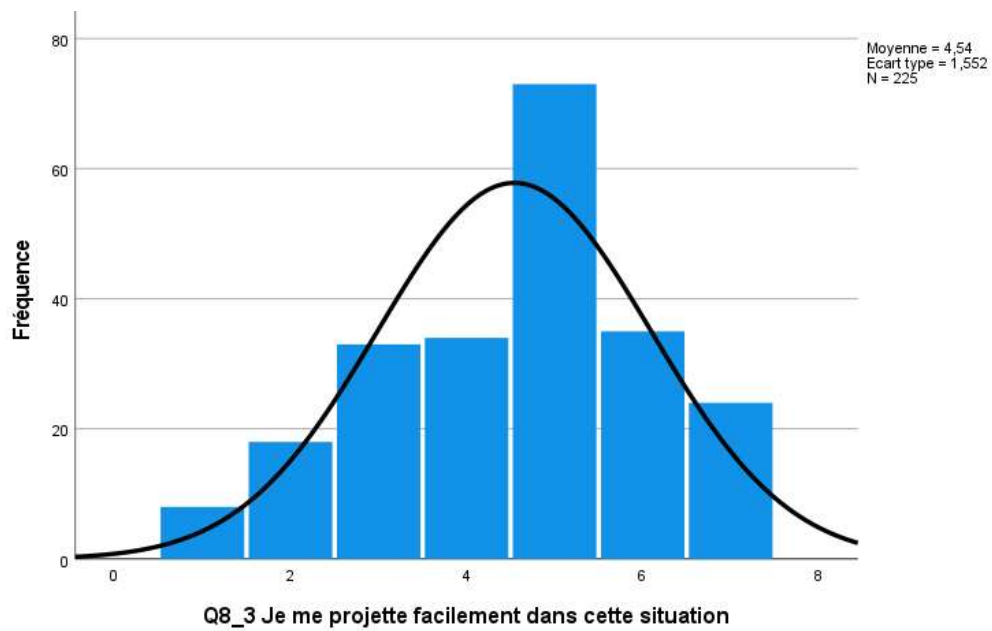
## Perception du réalisme du scénario (Expérimentation 2)



### Perception de la crédibilité du scénario (Expérimentation 2)



### Perception de la facilité à se projeter dans le scénario (Expérimentation 2)



**Annexe 5 : Validation et fiabilité des mesures des variables manipulées dans la deuxième expérimentation (chapitre 8)**

Validité des échelles de congruence des valeurs et de compétence perçue de la marque

Indice KMO	Variance expliquée
0,743	90,226

Contribution aux facteurs après rotation varimax des items correspondant aux variables congruence des valeurs et compétence perçue de la marque

		1	2
COMP1	La marque Ulin est compétente.	0,904	
COMP2	La marque Ulin est efficace.	0,930	
COMP3	La marque Ulin est experte.	0,927	
COMP4	La marque Ulin est qualifiée.	0,929	
CONGR1	La marque Ulin est en accord avec les valeurs que je défends.		0,979
CONGR2	La marque Ulin reflète les valeurs qui sont importantes pour moi.		0,980

Fiabilité des mesures de la congruence des valeurs collaborateur/marque et de la compétence perçue de la marque.

	Alpha de Cronbach
Compétence	0.947
Congruence	0.973

Les variables compétence de la marque et congruence des valeurs collaborateur/marques sont également fiables et robustes dans cette deuxième étude.

**Annexe 6 : Validation et fiabilité des mesures des variables dépendantes admiration envers la marque et bouche-à-oreille (chapitre 8)**

Validité des échelles de congruence des valeurs et de compétence perçue de la marque

Indice KMO	Variance expliquée
0,830	85,135

Contribution aux facteurs après rotation varimax des items correspondant aux variables confiance en la marque, identification à la marque et relation ambivalente à la marque.

		1	2	3
BAON1	Je dirais des choses négatives sur la marque Ulin.	0,815		
BAON2	Je recommanderais de ne pas acheter la marque Ulin.	0,841		
BAON3	Je dénoncerais la marque Ulin au quotidien	0,861		
ADMI1	Je serais en admiration devant la marque Ulin		0,926	
ADMI2	Je serais fier(e) de la marque Ulin		0,801	

Fiabilité des mesures de la congruence des valeurs collaborateur/marque et de la compétence perçue de la marque.

	Alpha de Cronbach	<i>Composite Reliability (CR)</i>
Admiration pour la marque	0,866	0,856
Bouche-à-oreille	0,886	0,877

Les variables admiration pour la marque et bouche-à-oreille sont également robustes et fiables dans cette seconde étude.

## Annexe 7 : Validation des hypothèses H1, H2 et H3 dans la 2<sup>ème</sup> expérimentation (chapitre 8)

Validation de l'hypothèse H1

X-Y	Moyenne	Ecart-type	F.	p
Congruence forte – Admiration	3,91	1,38	148,96	< 0,001
Congruence faible – Admiration	2,00	0,94		
Congruence forte – Bouche-à-oreille	5,03	1,22	127,30	< 0,001
Congruence faible – Bouche-à-oreille	3,22	1,17		

Lambda de Wilks :  $\lambda = 0,55$  ;  $F(2;222) = 90,34$  ;  $p < 0,001$

Validation de l'hypothèse H2

X-Y	Moyenne	Ecart-type	F.	p
Compétence forte – Admiration	3,63	1,56	33,85	p < 0,001
Compétence faible – Admiration	2,19	1,06		
Compétence forte – Bouche-à-oreille	4,49	1,56	18,44	p < 0,001
Compétence faible – Bouche-à-oreille	3,66	1,06		

Lambda de Wilks :  $\lambda = 0,76$  ;  $F(2;222) = 33,85$  ;  $p < 0,001$

Validation de l'hypothèse H3

Admiration	R <sup>2</sup>	Variation de R <sup>2</sup>	Variation F	Variation Sig. F
Compétence	0,09	0,09	23,33	< 0,001
Compétence - Congruence	0,33	0,23	79,26	< 0,001

Bouche-à-oreille	R <sup>2</sup>	Variation de R <sup>2</sup>	Variation F	Variation Sig. F
Compétence	0,22	0,22	65,29	< 0,001
Compétence - Congruence	0,59	0,37	206,56	< 0,001



**Annexe 8 : Les médiations de la relation ambivalente à la marque, de l'identification à la marque et de la confiance en la marque (chapitre 8).**

N = 225		X-M	M-Y	X-Y	X-MxM-Y	
H7a	Congruence => admiration à la marque via la relation ambivalente	-0,85**	-0,19**	1,74**	0,17 [0,06;0,32]	Acceptée
H7b	Congruence => bouche-à-oreille via la relation ambivalente	-0,85**	-0,12*	1,69**	0,10 [0,01;0,24]	Acceptée
H8a	Congruence => admiration à la marque via l'identification	2,17**	0,40**	1,04**	0,87 [0,59;1,20]	Acceptée
H8b	Congruence => bouche-à-oreille via l'identification	2,17**	0,37**	0,99**	0,81 [0,52 ;1 ,13]	Acceptée
H9a	Congruence => admiration à la marque via la confiance	1,78**	0,52**	0,96**	0,94 [0,70;1,20]	Acceptée
H9b	Congruence => bouche-à-oreille via la confiance	1,78**	0,42**	1,03**	0,76 [0,53 ;1,02]	Acceptée
H10a	Compétence => admiration à la marque via la relation ambivalente	-0,45*	-0,29**	1,30**	0,13 [0,01;0,27]	Acceptée
H10b	Compétence => bouche à oreille positif via la relation ambivalente	-0,45*	-0,24**	0,71**	0,11 [0,01 ;0,24]	Acceptée
H11a	Compétence => admiration à la marque via l'identification	0,80**	0,53**	1,00**	0,43 [0,20;1,68]	Acceptée
H11b	Compétence => bouche-à-oreille via l'identification	0,80**	0,53**	0,39*	0,43 [0,19 ;0,69]	Acceptée
H12a	Compétence => admiration à la marque via la confiance	1,81**	0,63**	0,28	1,15 [0,87;1,47]	Acceptée
H12b	Compétence => bouche-à-oreille via la confiance	1,81**	0,64**	-0,35*	1,17 [0,89 ;1,43]	Acceptée

X = Congruence ou Compétence ; M = Relation ambivalente à la marque, Identification à la marque ou Confiance en la marque ; Y = Admiration ou Bouche-à-oreille négatif

*p\* < 0,05 , p\*\* < 0,001, en rouge = non significatif.*

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of business strategy*, 13(4), 27-32.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, J. L., Garbinsky, E. N., & Vohs, K. D. (2012). Cultivating admiration in brands : Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 191-194.
- Afzal, H., Khan, M. A., Rehman, K. ur, Ali, I., & Wajahat, S. (2009). Consumer’s Trust in the Brand : Can it be built through Brand Reputation, Brand Competence and Brand Predictability. *International Business Research*, 3(1), 43-51.
- Aime, I., Berger-Remy, F., & Laporte, M.-E. (2018). Lessons from nearly a century of the brand management system Isabelle Aimé, Fabienne Berger-Remy, Marie-Eve Laporte. *Journal of Historical Research in Marketing*, 10(4), 420-450.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification : Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Allen, M. W., Gupta, R., & Monnier, A. (2008). The Interactive Effect of Cultural Symbols and Human Values on Taste Evaluation. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 294-308.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers’ commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Alshuaibi, A., Mohd-Shamsudin, F., & Aziz, N. (2016). Developing Brand Ambassadors : The Role of Brand-centred Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 6, 155-161.
- Amaral, N., & Torelli, C. (2018). Salient Cultural Identities and Consumers’ Valuation of Identity Congruent Brands : Consequences for Building and Leveraging Brand Equity. *Journal of Management and Training for Industries*, 5, 13-30.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors : Embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702-716.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315.
- Appel-Meulenbroek, R., Havermans, D., Janssen, I., & Kempen, A. (2010). Corporate branding : An exploration of the influence of CRE. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(1), 47-59.
- Aroni, P., Nascimento, L. A. do, & Fonseca, L. F. (2012). Avaliação de estratégias no manejo da sede na sala de recuperação pós-anestésica. *Acta Paulista de Enfermagem*, 25(4), 530-536.
- Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance : A current perspective. In *Advances in Experimental Social Psychology* (L. Berkowitz, Vol. 4, p. 2-32). New York: Academic Press.
- Aronson, E., & Carlsmith, J. M. (1962). Performance expectancy as a determinant of actual performance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(3), 178-182.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in Organizations : A Multilevel Approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.
- Ashkenazy, S., & DeKeyser Ganz, F. (2019). The Differentiation Between Pain and Discomfort : A Concept Analysis of Discomfort. *Pain Management Nursing*, 20(6), 556-562.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (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.
- Azmi, F. T., Desai, K., & Jayakrishnan, K. (2016). Organizational citizenship behavior (OCB) : A comprehensive literature review. *Sumedha Journal of Management*, 5(1), 102-117.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201.
- Badrinarayanan, V., & Laverie, D. A. (2011). Brand Advocacy and Sales Effort by Retail Salespeople : Antecedents and Influence of Identification with Manufacturers' Brands. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 123-140.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
- Balmer, J. (2013). Corporate brand orientation : What is it? What of it? *The Journal of Brand Management*, 20(9), 723-741.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands : What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing : Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Bancel, F., & Duval-Hamel, J. (2011). *Fusions d'entreprises : Comment les gérer-Comment les vivre*. Editions Eyrolles.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (Prentice Hall, Englewood cliffs, NJ).
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barnhurst, K. G., Besel, R., & Bodmann, C. (2011). Subjective Posture and Subjective Affluence : Chicago Field Theories in the U.S. Media and Political Systems. *Communication Theory*, 21(4), 436-455.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021a). Internal branding : Conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021b). Internal branding : Conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee « Citizenship ». *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baumgarth, C. (2010). « Living the brand » : Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.

- Becerra, E. P., & Badrinarayanan, V. (2013). The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 371-383.
- Belk, R. W. (1988). Possession and the extended self. *The journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Bell, M., Tsang, H. W. H., Greig, T. C., & Bryson, G. J. (2009). Neurocognition, Social Cognition, Perceived Social Discomfort, and Vocational Outcomes in Schizophrenia. *Schizophrenia Bulletin*, 35(4), 738-747.
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Ancrages et mirages de la marque employeur, une construction sensible. In *GRH et questions sensibles en entreprise : Approches sociales, sociétales et managériales*. Editions Vuibert.
- Berger Remy, F., Delmas, S., & de Villartay, S. (2020). Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail. *Décision Marketing, Juillet-Septembre(99)*, 37-59.
- Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : Vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 30-57.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters : The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 2-3.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
- Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie* (2016<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Besel, R. D., Burke, K., & Christos, V. (2017). A life history approach to perceptions of global climate change risk : Young adults' experiences about impacts, causes, and solutions. *Journal of Risk Research*, 20(1), 61-75.
- Bizalion, B., & Kaiser, A. (2013). Impact de l'ancienneté sur la valeur de la marque. *La revue des marques*, 84, 65-66.
- Boddy, C. R. (2005). Projective Techniques in Market Research : Valueless Subjectivity or Insightful Reality? A Look at the Evidence for the Usefulness, Reliability and Validity of Projective Techniques in Market Research. *International Journal of Market Research*, 47(3), 239-254.
- Bodkin, C. D., Peters, C., & Thomas, J. (2016). The impact of employee work perceptions on purchase intentions from a company store. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 479-489.
- Borg, T., Hernefalk, B., Carlsson, M., & Larsson, S. (2015). Development of a Pelvic Discomfort Index to Evaluate Outcome following Fixation for Pelvic Ring Injury. *Journal of orthopaedic surgery (Hong Kong)*, 23, 146-149.
- Borraz, S., Zeitoun, V., & Dion, D. (2021). Subjectivité et réflexivité : Les apports du contre-transfert aux recherches interprétatives. *Recherche et Applications en Marketing*, 36(1), 63-79.
- Boukis, A. (2019). Internal market orientation as a value creation mechanism. *Journal of Services Marketing*, 33(2), 233-244.
- Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 690-703.
- Bowden, J. L.-H. (2009). The Process of Customer Engagement : A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Božac, M., Sušanaj, Z., & Agušaj, B. (2017). Attitudinal and behavioral outcomes of PO fit and work engagement in hotel staff. *Organizational Cultures: An International Journal*, 17(1), 21-38.

- Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2017). Corporate identity management and employees' responses. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 1-13.
- Brehm, J. W., & Cohen, A. R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance* (p. xiv, 334). John Wiley & Sons Inc.
- Brunel, O., & Gallen, C. (2015). *La dissonance cognitive : Un processus cognitif et affectif ante et post décisionnel*. HAL
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.
- Burmann, C., & König, V. (2011). Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374-393.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment : A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success : An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Burrell, L., & Gherson, D. (2018). Co-creating the Employee Experience A Conversation with Diane Gherson, IBM's head of HR. *Harvard Business Review*, 96(2), 54-58.
- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884.
- Cadario, R., Butori, R., & Parguel, B. (2017). *Méthode expérimentale : Analyses de modération et médiation*. De Boeck Supérieur.
- Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process : Integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.
- Chang, A., Chiang, H.-H., & Han, T.-S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.
- Charbonnier-Voirin, A. (2020). L'enjeu de la fidélisation de la marque employeur. In *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques* (Vuibert, p. 121-133).
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, A., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93(3), 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J., & Vignolles, A. (2017). De la congruence de valeurs à la marque employeur : Quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation ? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 17-26.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes : The role of brand trust and brand affect. *Journal of Brand Management*, 10(1), 33-58.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.

- Chiang, H.-H., Han, T.-S., & McConville, D. (2018). The attitudinal and behavioral impact of brand-centered human resource management: Employee and customer effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 939-960.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (2008). Attitudinal ambivalence. In *Attitudes and attitude change* (W. D. Crano & R. Prislin, p. 261-286). Psychology Press.
- Cooper, J., & Hogg, M. A. (2007). Feeling the anguish of others: A theory of vicarious dissonance. In *Advances in experimental social psychology* (M.P. Zanna, Vol. 39, p. 359-403). San Diego, CA, Academic Press.
- Cornudet, C. (2020). *Responsabilité sociale de la marque : Stratégies de légitimation des pratiques et perception des consommateurs* [PhD Thesis]. Paris 1.
- Costa, L. R., & dos Santos, Y. G. (2021). Revisiter le « récit de vie », une approche en sciences sociales. Entretien avec Daniel Bertaux. *Recherches qualitatives*, 40(2), 146-175.
- Cresi, F., Castagno, E., Storm, H., Silvestro, L., Miniero, R., & Savino, F. (2012). Combined Esophageal Intraluminal Impedance, pH and Skin Conductance Monitoring to Detect Discomfort in GERD Infants. *PLoS ONE*, 7(8), e43476.
- Crisp, R. J., & Hewstone, M. (2007). Multiple social categorization. *Advances in experimental social psychology*, 39, 163-254.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 40, p. 61-149). Elsevier.
- Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98.
- da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.
- Davvetas, V., & Halkias, G. (2019). Global and local brand stereotypes: Formation, content transfer, and impact. *International Marketing Review*, 36(5), 675-701.
- De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- De Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2003). Building a Services Brand: Stages, People and Orientations. *Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.
- De Looze, M., Kuijt-Evers, L., & Van Dieen, J. (2003). Sitting comfort and discomfort and the relationships with objective measures. *Ergonomics*, 43(2), 344-353.
- De Villartay, S. (2021). Evolution du contrat psychologique chez les salariés après une crise de réputation: Le rôle de l'identification à l'entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1(119), 31-50.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: The effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693.
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Aleman, J. L., & Yagüe-Guillén, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, 45(1), 35-54.
- Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In *Strategies of qualitative inquiry* (N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, p. 1-43). Sage Publication.
- Depeyre, C., & Vergne, J.-P. (2019). *L'analyse qualitative comparative ou la méthode QCA*.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.

- Donavan, D. T., Janda, S., & Suh, J. (2006). Environmental influences in corporate brand identification and outcomes. *Journal of Brand management*, 14(1), 125-136.
- Du Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Eklund, A. A., & Helme Falk, M. (2021). Congruency or incongruency: A theoretical framework and opportunities for future research avenues. *Journal of Product & Brand Management*. 31(4), 606-621
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 382-394.
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: Or a theory of a theory. *American Psychologist*, 28(5), 404-416.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fetscherin, M., Guzman, F., Veloutsou, C., & Roseira Cayolla, R. (2019). Latest research on brand relationships: Introduction to the special issue. *Journal of product and brand management*, 28(2), 133-139.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5ème). sage.
- Fiske, S. T. (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current directions in psychological science*, 27(2), 67-73.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902.
- Fleck, N., & Maille, V. (2010). Trente ans de travaux contradictoires sur l'influence de la congruence perçue par le consommateur: Synthèse, limites et voies de recherche. *Recherche et Applications en Marketing*, 25(4), 69-92.
- Fleck, N., Michel, G., & Zeitoun, V. (2014). Brand Personification through the Use of Spokespeople: An Exploratory Study of Ordinary Employees, CEOs, and Celebrities Featured in Advertising. *Psychology & Marketing*, 31(1), 84-92.
- Fleming, P., & Sewell, G. (2002). *Looking for the Good Soldier, S'vejik*: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*, 36(4), 857-873.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Fourboul, C. V. (2012). Ce que «analyse de données qualitatives» veut dire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(44), 71-88.

- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands : Developing Relationship Theory. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373.
- Frikha, A. (2019). *La mesure en marketing : Opérationnalisation des construits latents*. ISTE Group.
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2014). *Reducing intergroup bias : The common ingroup identity model*. Psychology Press.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Guerra, R., Hehman, E., & Saguy, T. (2016). A common ingroup identity : Categorization, identity, and intergroup relations. In *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (T. D. Nelson, p. 433-454). Psychology Press.
- Galinsky, T. L., Swanson, N. G., Sauter, S. L., Hurrell, J. J., & Schleifer, L. M. (2000). A field study of supplementary rest breaks for data-entry operators. *Ergonomics*, 43(5), 622-638.
- Gallen, C., & Brunel, O. (2014). *La théorie de la dissonance cognitive : Un cadre unificateur pour la recherche en marketing sur les conflits*. HAL Archives ouvertes
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment : Distinct aspects of two related concepts: Distinctive aspects of identification and commitment. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.
- Ghose, K. (2009). Internal brand equity defines customer experience. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(3), 177-185.
- Gibson, K. (2016). *Design Matters : A brand, its personality and the workspace*.
- Gidaković, P., & Zabkar, V. (2022). The formation of consumers' warmth and competence impressions of corporate brands : The role of corporate associations. *European Management Review*, 1-15.
- Gilani, H. (2019). Corporate brand identity and employee brand citizenship behaviour : A conceptual framework. *The Marketing Review*, 19(1), 51-84.
- Gillen, N. (2019). *Future Office : Next-generation workplace design*. Routledge.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Goubert, J.-P. (1988). *Du luxe au confort*. Belin.
- Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior : Moral emotions and virtues. *Journal of Business Research*, 66(10), 1814-1821.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles*, 64(1), 6-26.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of marketing*, 57(4), 35-46.
- Gupta, S., Nawaz, N., Alfalah, A. A., Naveed, R. T., Muneer, S., & Ahmad, N. (2021). The Relationship of CSR Communication on Social Media with Consumer Purchase Intention and Brand Admiration. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1217-1230.
- Gyrd-Jones, R. I., & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand : Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484-1493.



- Halkias, G., & Diamantopoulos, A. (2020). Universal dimensions of individuals' perception : Revisiting the operationalization of warmth and competence with a mixed-method approach. *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 714-736.
- Hamberg-van Reenen, H. H., Van Der Beek, A. J., Blatter, B. M., Van Der Grinten, M. P., Van Mechelen, W., & Bongers, P. M. (2008). Does musculoskeletal discomfort at work predict future musculoskeletal pain? *Ergonomics*, 51(5), 637-648.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an Overview of Current Perspectives on the Theory. In *Cognitive Dissonance, Second Edition : Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*, (E. Harmon-Jones, p. 3-24). American Psychological Association.
- Harris, L., & Ogbonna, E. (2013). Forms of employee negative word-of-mouth : A study of front-line workers. *Employee Relations*, 35(1), 39-60.
- Harun, A., Abdul Wahid, N., Wahid, N., Mohamad, O., & Ignatius, J. (2011). The Concept of Culture of Brand Origin (COBO) A New Paradigm in the Evaluation of Origin Effect. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 282-290.
- Hasni, M. J. S., Salo, J., Naeem, H., & Abbasi, K. S. (2018). Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty : An empirical evidence from retail sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1056-1076.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
- He, H., Chao, M. M., & Zhu, W. (2019). Cause-related marketing and employee engagement : The roles of admiration, implicit morality beliefs, and moral identity. *Journal of business research*, 95, 83-92.
- Heider, F. (1946). *Attitude and cognitive organization*. 21(2), 107-112.
- Heider, F. (1958). Perceiving the other person. *The psychology of interpersonal relations.*, 20.
- Helander, M. G., & Zhang, L. (1997). Filed studies of comfort and discomfort in sitting. *Ergonomics*, 40(9), 895-915.
- Helm, S. V., Renk, U., & Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58-77.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour : Relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310-320.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (Vol. 195). Transaction Publisher, Sommerset, NJ.
- Hewstone, M., Rubin, M., Willis, H., & others. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology*, 53(1), 575-604.
- Hofer, K. M., & Grohs, R. (2018). Sponsorship as an internal branding tool and its effects on employees' identification with the brand. *Journal of Brand Management*, 25(3), 266-275.
- Hogg, M. A. (2000). Social identity and social comparison. In *Handbook of social comparison* (p. 401-421). Springer.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121.
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding : Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467.

- Hughes, D. E. (2013). This ad's for you : The indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 1-18.
- Hughes, D. E., & Ahearne, M. (2010). Energizing the Reseller's Sales Force : The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing*, 74(4), 81-96.
- Hugrée, C., Penissat, E., & Spire, A. (2015). Les différences entre salariés du public et du privé après le tournant managérial des états en Europe. *Revue française de sociologie*, 56(1), 47-73.
- Hung, H.-Y. (2014). Attachment, identification, and loyalty : Examining mediating mechanisms across brand and brand community contexts. *Journal of Brand Management*, 21(7), 594-614.
- Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management : How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 251-264.
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation : The next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(6), 710-720.
- Ind, N. (2003). Inside out : How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
- Ind, N. (2007). *Living the brand : How to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page.
- Ind, N. (2014). How participation is changing the practice of managing brands. *Journal of Brand Management*, 21(9), 734-742.
- Ind, N., & Schmidt, H. J. (2019). *Co-creating brands : Brand management from a co-creative perspective* (Bloomsburry). Bloomsburry Publishing.
- Ivens, B. S., Leischnig, A., Muller, B., & Valta, K. (2015). On the role of brand stereotypes in shaping consumer response toward brands : An empirical examination of direct and mediating effects of warmth and competence. *Psychology & Marketing*, 32(8), 808-820.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance : The role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202-216.
- Jacobson, J., Gruzd, A., & Hernández-García, A. (2020). Social media marketing : Who is watching the watchers? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(C), 1-12.
- Jaubert, S., Girandola, F., & Souchet, L. (2020). Vicarious dissonance : Reasons and functions of attitude change. *European Psychologist*, 20201118, 1-19.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification : Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior: Cognitive and affective identification. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- K, B. J., & Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust : Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Kalfon, P., Mimos, O., Loundou, A., Geantot, M.-A., Revel, N., Villard, I., Amour, J., Azoulay, E., Garrouste-Orgeas, M., Martin, C., Sharshar, T., Baumstarck, K., & Auquier, P. (2016). Reduction of self-perceived discomforts in critically ill patients in French intensive care units : Study protocol for a cluster-randomized controlled trial. *Trials*, 17(1), 1-11.
- Kamp, I. (2012). The influence of car-seat design on its character experience. *Applied ergonomics*, 43(2), 329-335.

- Kapferer, J.-N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes*. Eyrolles.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management : Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Karpe, J., Misiólek, R., Daszkiewicz, A., & Misiólek, H. (s. d.). Anaesthesiology Intensive Therapy. A new method for the objective evaluation of postoperative pain. *Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 10(1), 48-50
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (1999). Brand Mantras : Rationale, Criteria and Examples. *Journal of marketing management*, 15, 43-51.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding : Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kervyn, N., Fiske, S., & Malone, C. (2021). Social perception of brands : Warmth and competence define images of both brands and social groups. *Consumer Psychology Review*, 5(1), 51-68.
- Kervyn, N., Fiske, S. T., & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework : How perceived intentions and ability can map brand perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 166-176.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C. (2010). "One size doesn't fit all" : Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity : A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth : A review and synthesis of the literature. *Journal of interactive marketing*, 28(3), 167-183.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.
- Kolbaka, K. (2003). *Comfort Theory and Practice : A Vision for Holistic Health Care and Research* (Spinger publishing company).
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-jo. *Personal Psychology*, 58, 281-342.
- Le Goff, O. (1994). *L'invention du confort : Naissance d'une forme sociale* (Presses universitaires de Lyon).

- Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, 94(4), 177-195.
- Lecriquet, J.-M. (2007). *L'inconfort psychologique médiatise-t-il les effets de dissonance ?* [PhD Thesis]. Paris Nanterre
- Lee, Y.-H., Hsiao, C., Chan, H.-Y., & Lee, I.-C. (2019). Explorations of employee-based brand equity in the banking industry from a perceived-leadership perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 425-455.
- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Lehiany, B., & Chiambaretto, P. (2019). L'apport de la méthode fsQCA à l'étude de la complexité causale : Une application à la stabilité des alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-6.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In *Trust in organizations : Frontiers of theory and research* (p. 114-139).
- Licata, L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : Le Soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 1, 19-33.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army : The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lim, K., & O'Cass, A. (2001). Consumer brand classifications : An assessment of culture-of-origin versus country-of-origin. *Journal of Product & Brand Management*, 10(2), 120-136.
- Liu, S. Q., Bogicevic, V., & Mattila, A. S. (2018). Circular vs. Angular servicescape: "Shaping" customer response to a fast service encounter pace. *Journal of Business Research*, 89, 47-56.
- Liu, X., Mi, B., Li, F., & Zou, D. (2019). Ritualized retail events and brand-centric employee culture. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22(3), 250-269.
- Lodish, L., & Mela, C. (2007). If Brands Are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters? *Harvard business review*, 85, 104-112.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding : Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management and the Brand Management System-A critical evaluation. *Journal of Marketing research*, 31(2), 173-190.
- Luppi, F., & boll, damien. (2013). Confronting Theories Based on Necessary Relations : Making the Best of QCA Possibilities. *Political Research Quarterly*, 66, 205-210.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019, octobre 3). The Big Idea of Employees as Strategic Communicators in Public Relation In *Big ideas in public relations research and practice*. (p. 143-162).
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater : A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside : The factors of failure and success in internal branding. *Irish marketing review*, 19(1I2), 54-63.

- Maille, V., & Fleck, N. (2011). Congruence perçue par le consommateur : Vers une clarification du concept, de sa formation et de sa mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(2), 77-111.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional Brand Attachment and Brand Personality : The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35-52.
- Marchand, D., & Weiss, K. (2009). Représentations sociales du confort dans le train : Vers une conceptualisation de la notion de confort social. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale, Numéro 84*(4), 107-124.
- Masuda, A., Hayes, S. C., Twohig, M. P., Drossel, C., Lillis, J., & Washio, Y. (2009). A Parametric Study of Cognitive Defusion and the Believability and Discomfort of Negative Self-Relevant Thoughts. *Behavior Modification*, 33(2), 250-262.
- Matz, D. C., & Wood, W. (2005). Cognitive Dissonance in Groups : The Consequences of Disagreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 22-37.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in Management and Performance : Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Meehan, J., & Thomason, J. (1999). A comparison of 2 topical anesthetics on the discomfort of intraligamentary injections A double-blind, split-mouth volunteer clinical trial. *Oral Surgery, Oral Medicine, Oral Pathology, Oral Radiology, and Endodontology*, 87(3), 362-365.
- Menif Masmoudi, I., & Rioux, L. (2019). Le confort au travail : Étude comparative dans deux hôpitaux tunisiens. In *Les pays du sud face aux défis du travail: Vol. chapitre 8* (L'Harmattan, p. 151-171).
- Merk, M., & Michel, G. (2019). The dark side of salesperson brand identification in the luxury sector : When brand orientation generates management issues and negative customer perception. *Journal of Business Research*, 102, 339-352.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michel, G. (1999). L'évolution des marques : Approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications En Marketing*, 14(4), 32-53.
- Michel, G. (2017). *Au coeur de la marque* (Dunod).
- Michel, G. (2017). From brand identity to polysemous brands : Commentary on "Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction". *Journal of Business Research*, 70, 453-455.
- Michel, G., Merk, M., & Eroglu, S. (2015). Salesperson-brand relationship : Main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 314-333.
- Michel, G., Torelli, C. J., Fleck, N., & Hubert, B. (2022). Self-brand values congruity and incongruity : Their impacts on self-expansion and consumers' responses to brands. *Journal of Business Research*, 142, 301-316.
- Migdal, M. J., Hewstone, M., & Mullen, B. (1998). The effects of crossed categorization on intergroup evaluations : A meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, 37(3), 303-324.
- Mignonac, K., Herrbach, O., Serrano Archimi, C., & Manville, C. (2018). Navigating Ambivalence : Perceived Organizational Prestige-Support Discrepancy and Its Relation to Employee Cynicism and Silence. *Journal of Management Studies*, 55(5), 837-872.

- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Minh Ha, N., Tran, B., & Huỳnh Luong, T. (2019). Relation Between Employees and Customers Affects to the Positive Word of Mouth Through Customer Satisfaction. *Journal of distribution science*, 65-75.
- Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions : A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, 34(1), 7-17.
- Moles, A. (1990). *Les sciences de l'imprécis* (Points). Seuil.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership : Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops,. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.
- Muhammad, S., Salleh, S., & Yusr, M. M. (2020). Understanding Employee Brand Trust and Internal Brand Communications & Training (BCT) Effects on Employee Brand Performance : A study of the banking industry. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(2), Art. 2.
- Müller, M. (2017). 'Brand-Centred Control' : A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*, 38(7), 895-915.
- Mumby, D. K. (2016). Organizing beyond organization: Branding, discourse, and communicative capitalism. *Organization*, 23(6), 884-907.
- Mummendey, A., & Wenzel, M. (1999). Social Discrimination and Tolerance in Intergroup Relations : Reactions to Intergroup Difference. *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 3, 158-174.
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Murillo, E., & King, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding : A longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 893-907.
- Myerson, J., & Ross, P. (2003). *The 21st century office*. Laurence King Publishing.
- Nambisan, S., & Nambisan, P. (2008). How to profit from a better'virtual customer environment'. *MIT Sloan management review*, 49(3), 53.
- Nguyen, L. T. V., Lu, V. N., Hill, S. R., & Conduit, J. (2019). The mediating role of brand knowledge on employees' brand citizenship behaviour : Does organizational tenure matter? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 169-178.
- Nightingale, F. (2013). *Note on nursing*. Simon and Schuster.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior : It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Otterbring, T., Wu, F., & Kristensson, P. (2021). Too close for comfort? The impact of salesperson-customer proximity on consumers' purchase behavior. *Psychology & Marketing*, 38(9), 1576-1590.

- Ouerdian, E. G. B., GAHA, C., & BOUSSEDRA, I. (2018). Intentions de quitter suite à un rebranding post fusion-acquisition : Quel rôle de l'engagement? *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 22(2), 70-83.
- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of marketing research*, 31(2), 271-288.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., & Eisingerich, A. B. (2016). *Brand admiration : Building a business people love*. John Wiley & Sons.
- Park, S., Johnson, K. R., & Chaudhuri, S. (2019). Promoting work engagement in the hotel sector : Review and analysis. *Management Research Review*, 42(8), 971-990.
- Pasquier, D., & Rioux, L. (2014). Satisfaction et confort au travail. L'apport de la démarche implicative. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(3), 275-293.
- Pecot, F., & De Barnier, V. (2017). Patrimoine de marque : Le passé au service du management de la marque. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 32(4), 77-96.
- Pezeu-Massabuau, J. (2004). *Eloge de l'inconfort*. Editions Parenthèses.
- Philippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Pich, C., & Dean, D. (2015). Qualitative projective techniques in political brand image research from the perspective of young adults. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 115-144.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour : A closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234.
- Piehler, R., Grace, D., & Burmann, C. (2018). Internal brand management : Introduction to the special issue and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 25(3), 197-201.
- Piehler, R., Hanisch, S., & Burmann, C. (2015). Internal Branding—Relevance, Management and Challenges. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), 52-61.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
- Piehler, R., Schade, M., & Burmann, C. (2019). Employees as a second audience : The effect of external communication on internal brand management outcomes. *Journal of Brand Management*, 26(4), 445-460.
- Pinar, M., Girard, T., Trapp, P., & Eser, Z. (2016). Services branding triangle : Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 34, 529-549.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porr, C., Mayan, M., Graffigna, G., Wall, S., & Vieira, E. R. (2011). The Evocative Power of Projective Techniques for the Elicitation of Meaning. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(1), 30-41.

- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 21(5), 745-752.
- Poulis, A., & Wisker, Z. (2016). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 490-503.
- Powell, G., Groves, S., & Dimos, J. (2011). *ROI of Social Media : How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment*. John Wiley & Sons.
- Pratt, M. G., & Doucet, L. (2000). Ambivalent feelings in organizational relationships. In *Emotion in organizations* (S. Fineman, p. 204-226). Sage.
- Prooijen, A., & Bartels, J. (2019). Anthropomorphizing brands : The role of attributed brand traits in interactive CSR communication and consumer online endorsements. *Journal of Consumer Behaviour*, 18(6), 474-483.
- Punjaisri, K., Alan, W., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery : A case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20, 561-579.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding : An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process : Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery : Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing : A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Quarantino, L., & Mazzei, A. (2018). Managerial strategies to promote employee brand consistent behavior : The new frontier for brand building strategies. *EuroMed Journal of Business*, 13(2), 185-200.
- Quinton, S. (2013). The community brand paradigm : A response to brand management's dilemma in the digital era. *Journal of Marketing Management*, 29(7-8), 912-932.
- Ragin, C. C. (2009). *Redesigning social inquiry : Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2017). *User's guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis*. <https://www.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>
- Ragin C., DAVEY S. (2017), fsQCA (Version 3.0) [Computer software], Université de Californie <https://www.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect : Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*, 48(1/2), 218-136.
- Ramsey, E., Ibbotson, P., Bell, J., & Gray, B. (2004). A projectives perspective of international "e"-services. *Qualitative Market Research: an international journal*, 7(1), 34-47.
- Ravasi, D., & van Rekom, J. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Reimer, N. K., Schmid, K., Hewstone, M., & ramiah, ananthi al. (2020). *Self-categorization and social identification : Making sense of us and them* [Preprint]. PsyArXiv.
- Rioux, L. (2014). Introduction au numéro thématique sur « le confort au travail ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(3), 237-239.



- Rosenbaum, M. S., Seger-Guttmann, T., & Mimran, O. (2018). The role of social incompatibility in customer discomfort. *Journal of Service Management*, 31(4), 815-837.
- Rothman, N. B., & Melwani, S. (2017). Feeling Mixed, Ambivalent, and in Flux : The Social Functions of Emotional Complexity for Leaders. *Academy of Management Review*, 42(2), 259-282.
- Rothman, N. B., & Northcraft, G. B. (2015). Unlocking integrative potential : Expressed emotional ambivalence and negotiation outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 65-76.
- Rothman, N., Pratt, M., Rees, L., & Vogus, T. (2017). Understanding the Dual Nature of Ambivalence : Why and When Ambivalence Leads to Good and Bad Outcomes. *The Academy of Management Annals*, 11, 33-72.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements* (Sage Publications).
- Rouzi, A., & Wang, Y. (2021). Feeling trusted and taking-charge behaviour : An internal branding perspective based on self-categorization theory. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Russell, D., & Jones, W. H. (1980). When Superstition Fails : Reactions to Disconfirmation of Paranormal Beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(1), 83-88.
- Ryu, J. S., & Swinney, J. (2012). Aligning business owners for a successful downtown brand. *Journal of Place Management and Development*, 5(2), 102-118.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636-657.
- Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research : A bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management, ahead-of-print*(ahead-of-print).
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Samuelson, K. A. (2011). Adult intensive care patients' perception of endotracheal tube-related discomforts : A prospective evaluation. *Heart & lung*, 40(1), 49-55.
- Santos-Vijande, M. L., del Rio, A. B., Suárez Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.
- Schau, H. J., Muñoz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., & Wieseke, J. (2019). Scrooge Posing as Mother Teresa : How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339-358.
- Schepers, J., & Nijssen, E. J. (2018). Brand advocacy in the frontline : How does it affect customer satisfaction? *Journal of Service Management*, 29(2), 230-252.
- Schmidt, H., Ind, N., & Iglesias, O. (2021). Internal Branding-In search of a new paradigm : Guest editorial. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 781-787.
- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs : Development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250-265.
- Schmitt, A. K., Grawe, A., & Woodside, A. G. (2017). Illustrating the Power of fsQCA in Explaining Paradoxical Consumer Environmental Orientations : Paradoxical consumers. *Psychology & Marketing*, 34(3), 323-334.

- Schulz, S., Martin, T., & Meyer, H. (2017). Factors influencing organization commitment : Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within : A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships,. *Business Horizons*, 51, 555-565.
- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the Human Side of Merger and Acquisition : An Integrative Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- Séré De Lanauze, G., & Siadou-Martin, B. (2016). Dissonance Cognitive Et Stratégies Du Consommateur Face À Une Information Critique : Le Cas De La Consommation De Viande. *Revue française du marketing.*, 257, 39-60.
- Sèze, C. (1994). *Confort moderne : Une nouvelle culture du bien-être*. Ed. Autrement.
- Shaari, H., Md Salleh, S., Salleh, & Hussin, Z. (2011). Exploring the Dimension of Internal Brand Citizenship Behavior in Malaysia : A Case of Northern Malaysia Hotel. *World review of business research*, 1(1), 25-33.
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding : Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Sigall, H., & Mills, J. (1998). Measures of Independent Variables and Mediators Are Useful in Social Psychology Experiments : But Are They Necessary? *Personality and social psychology review*, 2(3), 218-226.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior : A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300.
- Sirgy, M. J. (1985). Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation. *Journal of Business Research*, 13(3), 195-206.
- Sirgy, M. J. (1986). *Self-congruity : Toward a theory of personality and cybernetics*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded Service Encounters : Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Skaaning, S.-E. (2011). Assessing the Robustness of Crisp-set and Fuzzy-set QCA Results. *Sociological Methods & Research*, 40(2), 391-408.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity : 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645-663.
- Soenen, G., & Moingeon, B. (2002). The five facets of collective identities : Integrating corporate and organizational identity. In *Corporate and organizational identities* (p. 33-54). Routledge.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 39-57.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation : Sustaining the integrity of the self. In *Advances in experimental social psychology* (Leonard Berkowitz, Vol. 21, p. 261-300).
- Steiler, D., & Rüling, C.-C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition: *Management & Avenir*, n° 34(4), 40-62.
- Stone, J., & Cooper, J. (2001). A Self-Standards Model of Cognitive Dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(3), 228-243.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)* (Thousand Oaks, CA: Sage.).

- Stréliski, J.-J. (2021). La marque activiste. *Gestion*, 46(2), 14-15.
- Swan, J. E., Trawick, I. F., & Silva, D. W. (1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial marketing management*, 14(3), 203-211.
- Swanson, D., & Niehoff Brian, P. (2001). Business Citizenship outside and inside organisations. In *Perspectives on Corporate Citizenship*, (Greenleaf Publishing, p. 104-116). Greenleaf Publishing.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge university press Cambridge.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict* (W.G. Austin, S. Worchel (Eds.), Vol. 56). Brooks-Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Socio Identity Theory of Intergroup Behaviour. In *Psychology of Intergroup Relations* (S. Worchel&L.-W. Austin). Chicago : Nelson Hall.
- Teddle, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research : Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M., & Kaše, R. (2016). Internal branding process : Exploring the role of mediators in top management’s leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- Thakor, M. V., & Kohli, A. M. (1996). Brand origin : Conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing*, 13(3), 27-42.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding : A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Thiéart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Thomson, K., De Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark : How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.
- Tian, K., & Belk, R. W. (2005). Extended Self and Possessions in the Workplace. *Journal of Consumer Research*, 32(2), 297-310.
- Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., & Herrmann, A. (2012). *Behavioral branding* (3rd éd.). Springer.
- Tooray, J., & Oodith, D. (2017). The influence of actual and ideal self-congruity on consumers’ purchase intentions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4 (J)), 107-121.
- Torelli, C. J., Özsomer, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T., & Maehle, N. (2012). Brand Concepts as Representations of Human Values : Do Cultural Congruity and Compatibility between values Matter? *Journal of Marketing*, 76(4), 92-108.
- Trivedi, J., & Sama, R. (2020). The effect of influencer marketing on consumers’ brand admiration and online purchase intentions : An emerging market perspective. *Journal of Internet Commerce*, 19(1), 103-124.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In *Social identity and intergroup relations* (H. Tajfel, p. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. In *The social dimension : European developments in social psychology* (Vol. 2, p. 518-538). Cambridge University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*. basil Blackwell.
- Ufkes, E. G., Calcagno, J., Glasford, D., & Dovidio, J. F. (2016). Understanding how common ingroup identity undermines collective action among disadvantaged-group members. *Journal of experimental social psychology*, 63, 26-35.
- Urde, M. (1994). Brand Orientation – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.

- Urde, M. (1999). Brand orientation : A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Usunier, J.-C. (2006). Relevance in business research : The case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1), 60-73.
- Vaidis, D. (2011). *La dissonance cognitive*. Dunod.
- Vaidis, D., & Gosling, P. (2011). Is commitment necessary for the arousal of informational dissonance? *Revue internationale de psychologie sociale*, 2(24), 33-63.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration : The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
- Vallaster, C., & Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505-1515.
- Vandyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- van Harreveld, F., Rutjens, B. T., Schneider, I. K., Nohlen, H. U., & Keskinis, K. (2014). In doubt and disorderly : Ambivalence promotes compensatory perceptions of order. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(4), 1666-1676.
- van Harreveld, F. V., Rutjens, B. T., Rotteveel, M., Nordgren, L. F., Pligt, J. V. D., & Harreveld ). (2009). Ambivalence and decisional conflict as a cause of psychological discomfort : Feeling tense when jumping off the fence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 167-173.
- Veloutsou, C., & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.
- Vink, P., & Hallbeck, S. (2012). Editorial : Comfort and discomfort studies demonstrate the need for a new model. *Applied Ergonomics*, 43(2), 271-276.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60-81.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2019). The Link Between Benevolence and Well-Being in the Context of Human-Resource Marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883-896.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance : Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23, 175-184.
- von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities : Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443-452.
- Wagner, J., & Watch, D. (2017). *Innovation spaces : The new design of work*. Anne T. and Robert M. Bass Initiative on Innovation and Placemaking at Brookings.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy : Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 77-91.
- Wallace, E., De Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397-414.
- Walter, E. (2013). *Want to find brand ambassadors ? Start with your employees*. Forbes.
- Wang, H., & Liu, D. (2020). The differentiated impact of perceived brand competence type on brand extension evaluation. *Journal of Business Research*, 117, 400-410.
- Wang, Y.-C., Yang, J., & Yang, C.-E. (2019). Hotel internal branding : A participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 31-39.

- Wassler, P., Wang, L., & Hung, K. (2019). Identity and destination branding among residents : How does brand self-congruity influence brand attitude and ambassadorial behavior? *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 437-446.
- Watson, A. W., Taheri, B., Glasgow, S., & O’Gorman, K. D. (2018). Branded restaurants employees’ personal motivation, flow and commitment : The role of age, gender and length of service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1845-1862.
- Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science* (Plon). "Plon.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whisman, R. (2009). Internal branding : A university’s most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Wilder, D. A. (1981). Perceiving persons as a group : Categorization and intergroup relations. In *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (D.L. Hamilton, Vol. 213, p. 213-257).
- Williams, A. M., & Irurita, V. F. (2006). Emotional comfort : The patient’s perspective of a therapeutic context. *International Journal of Nursing Studies*, 43(4), 405-415.
- Xie, L., Li, Y., Chen, S.-H., & Huan, T.-C. (2016). Triad theory of hotel managerial leadership, employee brand-building behavior, and guest images of luxury-hotel brands. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1826-1847.
- Xiong, L., & King, C. (2019). Aligning employees’ attitudes and behavior with hospitality brands : The role of employee brand internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 67-76.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That’s not my job” : Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.
- Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L., & King, C. (2019). Speaking up because it’s my brand : Examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274-282.
- Xue, J., Zhou, Z., Zhang, L., & Majeed, S. (2020). Do Brand Competence and Warmth Always Influence Purchase Intention? The Moderating Role of Gender. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11.
- Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). Dissonance and the pill : An attribution approach to studying the arousal properties of dissonance. *Journal of personality and social psychology*, 29(5), 703-709.

## **La relation ambivalente des collaborateurs à la marque : manifestations et conséquences sur l'attitude envers la marque**

### **Résumé**

S'appuyer sur ses collaborateurs pour valoriser la marque est aujourd'hui chose courante. Le management interne de la marque, courant de recherche qui s'intéresse à la relation collaborateur/marque, s'est focalisé sur les pratiques à mettre en place pour que les collaborateurs s'approprient la promesse et les valeurs de la marque et adoptent des comportements favorables à la marque. Les recherches concernant la façon dont les salariés perçoivent et vivent ces pratiques sont peu nombreuses.

A partir de deux études qualitatives et de deux expérimentations, cette recherche révèle que les salariés éprouvent à la fois du confort et de l'inconfort à l'égard de la marque. Pour caractériser ces sentiments partagés nous proposons l'idée de relation ambivalente à la marque. Nous mettons également en évidence le rôle prépondérant de la confiance envers la marque ainsi que l'importance de la congruence des valeurs collaborateur / marque dans la réalisation d'un comportement favorable à la marque.

**Mots-clés : management interne de la marque, ambivalence, confort et inconfort, confiance, congruence des valeurs, compétence de la marque**

## **The ambivalent relationship of employees to the brand: manifestations and consequences on the attitude towards the brand**

### **Abstract**

Relying on employees to promote the brand is now commonplace. Internal branding, a stream of research that focuses on the employee/brand relationship, has focused on the practices that need to be put in place to ensure that employees take ownership of the brand's promise and values and they adopt brand citizenship behaviours. There is little research on how employees perceive and experience these practices.

Based on two qualitative studies and two experiments, this research reveals that employees experience both comfort and discomfort with the brand. To characterize these mixed feelings, we suggest the idea of ambivalent relationship with the brand. We also highlight the major role of trust towards the brand as well as the importance of the employee-brand value congruence in the realization of a brand citizenship behaviour.

**Key words : internal branding, ambivalence, comfort and discomfort, trust, value congruence, brand competence**