

Comment la marque crée de la valeur à travers le lien avec les salariés.

Fabienne Berger-Remy *

Doctorante, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Géraldine Michel

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

* IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 21 rue Broca 75005 Paris, fabienne.berger.remy@gmail.com, téléphone : 01 53 55 28 00

Comment la marque crée de la valeur à travers le lien avec les salariés.

Résumé :

La marque est un capital de l'entreprise évalué aujourd'hui sous un angle marketing et financier. Cette recherche montre que la valeur de la marque peut également s'apprécier selon la valeur qu'elle apporte aux collaborateurs. Sur la base d'une étude qualitative auprès de 28 managers dans 4 entreprises, l'étude montre que la marque est un antécédent de la motivation intrinsèque des collaborateurs à travers 4 fonctions : (1) le sens au travail, (2) la reconnaissance, (3) l'appartenance à un groupe et (4) le sentiment de sécurité.

Mots-clés : marque, relation marque-employés, capital-marque, motivation

How brands create value through employees bonding.

Abstract :

A brand is recognised as a business asset, mainly estimated on a marketing and financial basis. This research shows that the brand value can also be appreciated according to the value it brings to the employees. Based on a qualitative survey with twenty-eight managers in four companies, the study shows that the brand is a motivational agent for co-workers through four functions: (1) sense-giving to their work (2) recognition (3) sense of belonging to a group and (4) safety.

Key-words: brand, employee-brand relationship, brand equity, intrinsic motivation

Comment la marque crée de la valeur à travers le lien avec les salariés.

Introduction

La marque est considérée comme un actif de l'entreprise (Kapferer, 1995). C'est très net lors des fusions-acquisitions, où la marque peut être un élément non négligeable du prix de cession. Ce capital-marque est aujourd'hui défini par le Marketing Science Institute, comme "l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise à laquelle elle appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le feraient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de leurs concurrents" (Leuthesser, 1988). Dans l'approche théorique du capital-marque, la valeur de la marque est mesurée soit sous un angle financier, soit sous un angle marketing. Or, la valeur de la marque pourrait aussi résider de façon complémentaire dans sa capacité à motiver les collaborateurs au sein d'une organisation. L'objectif de cette recherche est d'étudier comment la marque apporte de la valeur d'un point de vue organisationnel à travers sa relation avec les collaborateurs de l'entreprise. Sur la base d'une étude qualitative auprès de 28 managers dans 4 entreprises, la recherche identifie 4 grandes dimensions de la valeur de la marque apportée aux collaborateurs: (1) le sens au travail, (2) la reconnaissance, (3) l'appartenance à un groupe et (4) le sentiment de sécurité.

1. La valeur de la relation entre la marque et les collaborateurs

On trouve deux grands courants de mesure du capital marque, l'un fondé sur une approche financière, l'autre sous un angle marketing. L'approche financière (firm-based brand equity) considère la marque comme un actif immatériel (Changeur, 2004; Madden, Fehle, & Fournier, 2006), valorisé généralement selon une approche multidimensionnelle qui permet d'évaluer la

force concurrentielle des marques (Kimbrough et al., 2009; Mizik & Jacobson, 2008, 2009; Shankar, Azar, & Fuller, 2008; Srinivasan & Hanssens, 2009). Dans l'approche marketing (consumer-based brand equity), la valeur de la marque est appréciée à l'aune de sa capacité à proposer au client une valeur supérieure à celle d'un produit non marqué ou d'un produit concurrent (de Chernatony, Riley, & Harris, 1998). Il s'agit d'estimer la force du lien entre la marque et ses consommateurs, au delà de l'usage du produit ou de l'expérience du service. On relève trois approches : (1) par les associations à la marque (Keller, 1993; Keller & Lehmann, 2003; Krishnan, 1996), (2) par l'attachement des consommateurs à la marque (Thomson, MacInnis, & Park, 2005) et (3) par la préférence des consommateurs (Kamakura & Russell, 1993). Ces deux courants de recherche sur le capital-marque ont permis de mettre en évidence l'importance du capital-marque dans les organisations.

Toutefois, on peut penser que la marque est aussi façonnée par d'autres interactions qui sont moins connues, en particulier l'interaction avec les salariés. A notre connaissance, peu de recherches ont étudié la relation marque-employés autrement que sous l'angle de la marque-employeur défini comme la capacité de la marque à attirer et retenir des talents (Kausel & Slaughter, 2011). On trouve par ailleurs des éléments théoriques sur la relation entre les employés et l'organisation chez les tenants de l'identité organisationnelle (Albert & Whetten, 1985; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Moingeon & Ramanantsoa, 1997; Reitter, 1989) sans que la marque ne soit jamais citée dans les représentations proposées.

Enfin, de nombreux travaux en ressources humaines (Ambrose & Kulik, 1999; Deci, 1976; Herzberg, 1964; Narda & Walter, 2006; Ohly & Fritz, 2007; Porter & Lawler, 1968; Ryan, 2000; Vroom, 1964) ont montré la portée des facteurs intrinsèques dans la motivation au travail. Ces facteurs contribuent à ce que l'individu trouve en lui-même sa propre motivation, que ce soit sous la forme de reconnaissance ou d'estime de soi. La motivation intrinsèque

s'oppose pour ces auteurs à la motivation extrinsèque liée à la rémunération, aux primes et aux récompenses.

Sur la base de ces travaux, on peut envisager la marque comme un élément source de valeur pour les collaborateurs. Nous énonçons donc les propositions suivantes : (P1) de la même manière que la marque produit de la valeur pour les clients, elle produit de la valeur pour les salariés et (P2) la valeur de la marque se mesure aussi dans sa capacité à motiver les salariés.

2. Méthodologie

La méthode de l'étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) a été retenue car elle permet d'approcher le phénomène par différentes illustrations, à différents moments, auprès de différentes personnes; le fait de choisir plusieurs cas renforce la validité et permet de travailler par comparaisons (Strauss & Corbin, 1998) et répliques successives (Yin, 2003).

Les cas ont été choisis en raison de leur caractère intense (des cas qui expriment le phénomène avec intensité mais sans caractère extrême), critique (qui permettent une application maximale de l'information recueillie à d'autres cas) et typique, ce qui commande d'exclure les cas atypiques, déviants, inhabituels ou extrêmes (Kuzel, 1999; Patton, 2001).

Cas intense	des cas dans des secteurs d'activité pour lesquels la marque est un actif stratégique
Cas critique	des cas dans des organisations qui font preuve d'expérience et d'expertise dans la gestion de leur marque, c'est-à-dire dans lesquelles on peut identifier des fonctions, des activités régulières et des routines concernant la gestion de la marque à des niveaux opérationnels et stratégiques.
Cas typique	les marques choisies devront avoir une taille importante et être significative sur leur secteur (critères : notoriété, taille de chiffre d'affaires) Sont délibérément exclus de l'échantillon : - les marques à des moments critiques de leur cycle de vie : marques en lancement ou en déclin - les organisations non commerciales : organismes à but non lucratifs, collectivités, états

- les marques opérant en business-to-business

Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon

A l'intérieur de cet échantillon relativement homogène nous avons recherché la variation maximale (Lincoln & Guba, 1990) dans la nature des marques (marque produit ou marque entreprise), le type de portefeuille de marque (une seule marque, ou un portefeuille de marques), et le secteur d'activité (grande consommation et biens d'équipements). Le terrain a été conduit dans quatre organisations, sur 6 marques : Nestlé (division nutrition infantile), SFR (division grand public), MW Brands (marque petit Navire) et SCA Hygiene Products (marques Nana, Libero et Tena).

	une seule marque	portefeuille de marques
marque commerciale = marque corporate		
marque commerciale ≠ marque corporate	 (MW Brands)	 (SCA Hygiene Products)

Tableau 2 : présentation des cas étudiés

Le terrain a permis de recueillir trois types de données : des données documentaires, des données discursives provenant d'entretiens en face-à-face et des données d'observation. Le recueil des données documentaires consiste en un recueil des éléments de formalisation de la marque sous la forme de Brand Book, Brand Manual, ou Bible de Marque, présents soit sous la forme de présentations Microsoft Powerpoint, soit sous un format d'édition, ou bien encore sous forme audio-visuelle. Pour les données discursives, le recueil des données s'est fait au moyen de 28 entretiens en face à face semi-directifs d'une durée d'une à deux heures sur le

lieu de travail, sur deux populations : 18 experts marque (gestionnaires de marques, marketing, communication), et 10 non-experts de la marque (ressources humaines, commercial, recherche et développement).

Les données documentaires, les retranscriptions d'entretien et les notes d'observation ont ensuite été codées et analysées à l'aide du logiciel NVivo 9. La méthode d'analyse a suivi les préceptes de la théorie enracinée de deuxième génération, celle de Strauss et Corbin (Strauss & Corbin, 1998). Un premier codage ouvert a été réalisé sur la base de 8 entretiens pris au hasard afin de repérer des thèmes récurrents. Ce premier codage a permis de faire émerger des catégories reliées à des thèmes et de mettre ainsi à jour une structure des données. Cette structure des données a donné lieu à un second codage axial et à un retour à la théorie dans la mesure où des catégories émergeant du terrain semblaient faire sens avec des concepts et des théories dans d'autres champs disciplinaires que le marketing, en ressources humaines et en théorie des organisations, autour des antécédents de la motivation au travail.

3. Résultats

Le terrain confirme, tout d'abord, que la marque est bien perçue par les acteurs interrogés comme un actif permettant de créer de la valeur pour l'entreprise dans sa dimension financière et dans son approche de valeur pour le client, ce qui confirme les deux approches théoriques du capital-marque. Les résultats confirment la place et le rôle essentiel joué par la marque à l'intérieur des organisations. La marque est un élément central dans les organisations étudiées, et on lui prête un rôle important.

C'est vraiment le chapeau dans l'entreprise.

C'est vraiment une base solide.

C'est vraiment le centre, le noyau.

La marque, elle est toujours présente, parce qu'elle est au centre de notre activité, effectivement.

Pour moi, la marque, c'est le fil directeur de tout ce que nous faisons.

Ensuite, alors que nous pensions identifier des résultats différents selon la nature de la marque, les résultats ne montrent pas de variations significatives entre les différents cas. La dichotomie opérée d'un point de vue conceptuel entre marque-produit et marque-entreprise n'est pas reprise à leur compte par les acteurs : pour eux, il y a « *la marque* », « *leur marque* », celle à laquelle ils sont attachés. Alors que les thèmes de la grille d'entretien étaient rédigés de manière à ne pas mentionner de nom de marque (exemple : « *Qu'est-ce que la marque fait pour vous, dans votre quotidien de travail?* »), aucune des personnes interrogées n'a demandé de préciser de quelle marque il s'agissait, dans les cas qui pouvaient poser problème (quand la marque-entreprise est différente de la marque-produit par exemple). Systématiquement, « *la marque* » est pour eux la marque commerciale dominante, celle qui a les expressions les plus tangibles – peu importe alors qu'elle soit une marque-produit, ou une marque-entreprise.

Je ne travaille pas pour SCA, je travaille pour Tena (...). Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un groupe, j'ai l'impression d'appartenir à une marque, parce que je suis Tena du matin au soir.

Je ne suis pas Procter&Gamble, par exemple. Je suis Always, vraiment.

On bosse tous chez SFR et les gens, quand ils rentrent dans une boutique, ils pensent toujours SFR. À un moment donné, c'est cela le dénominateur commun.

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

Mais surtout cette recherche identifie les dimensions pour apprécier la valeur de la marque pour les salariés (figure 1) : (a) la marque donne du sens à leur travail, (b) la marque apporte de la reconnaissance, (c) la marque est un facteur de cohésion et d'appartenance à un groupe, et enfin (d) la marque apporte un sentiment de sécurité.

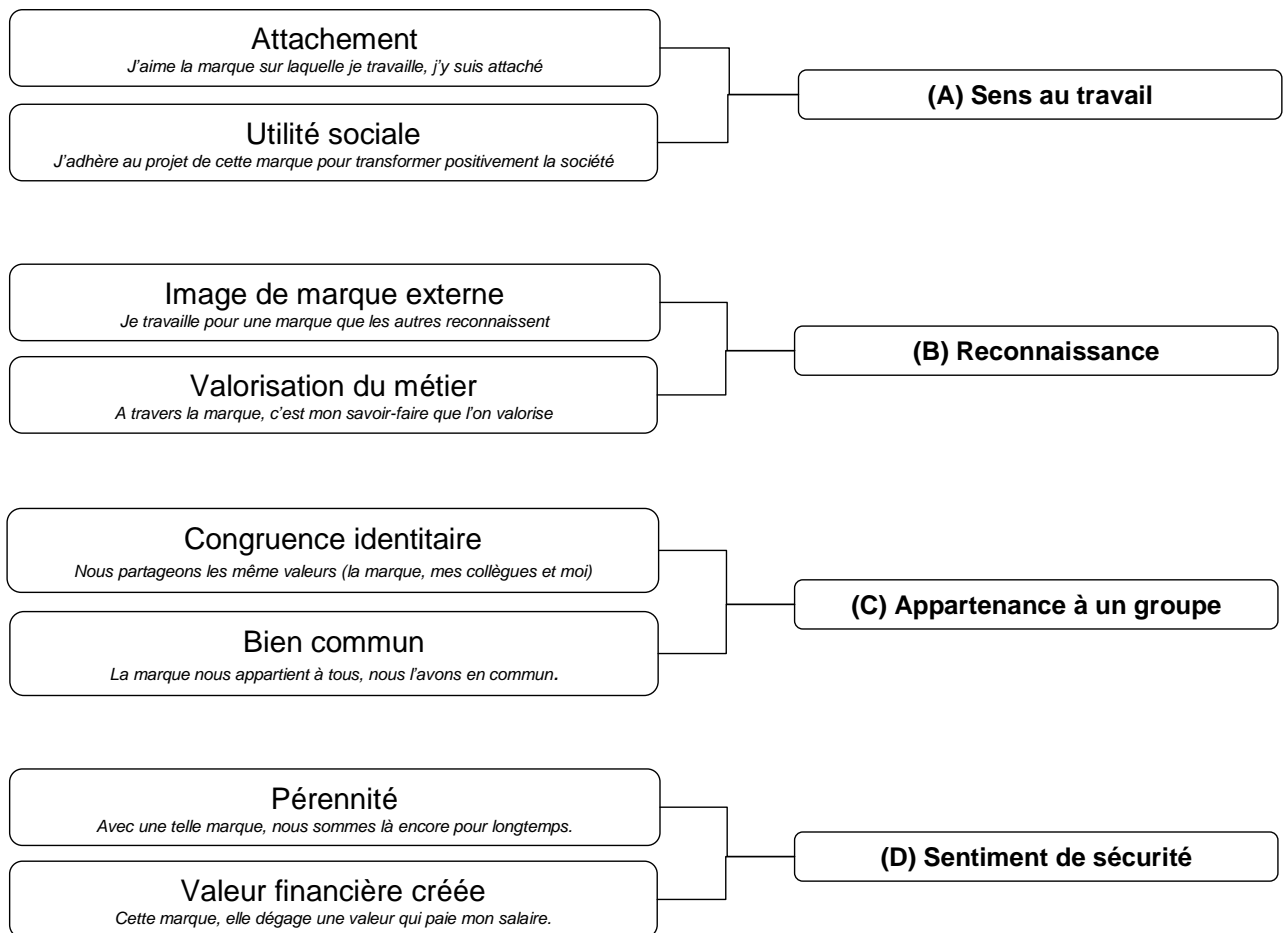


Figure 1 : Structure des données

Perception par les acteurs de la valeur de la marque pour les salariés

La marque donne du sens au travail

La recherche de sens est un élément de motivation au travail (Chalofsky & Krishna, 2009; Collins, 2012; Guion & Landy, 1972). La marque donne du sens au travail par deux aspects. Le premier est affectif : j'aime ma marque, j'y suis attaché, j'ai une relation avec elle à laquelle je tiens. On retrouve la même notion d'attachement que celle présente dans la théorie du capital-marque du point de vue du consommateur (Thomson et al., 2005).

Et, en interne, il y a un très fort affect des collaborateurs avec cette marque.

L'autre facteur qui donne du sens au travail est l'utilité sociale de la marque. Le projet de la marque permet de donner un sens à l'action collective au-delà du simple fait de faire du profit.

Et c'est cela que je veux, la marque qui doit avoir un sens. Et ça doit être pareil dans l'organisation en interne. Il faut que cela fasse chaud au cœur de voir que l'on aide au-delà de simplement vendre des produits.

Qu'est-ce qui me donne envie de travailler pour cette marque ? Tu te rends compte que ce n'est pas la marque en soi, c'est ce qu'elle dégage.

Prenons l'une des marques étudiées, Tena, marque leader dans le monde des protections pour l'incontinence. Le secteur n'est pas vraiment glamour, et la DRH explique toutes les peines qu'elle a pour recruter des talents. En revanche, le turn-over est très faible ensuite : c'est que les équipes sont pénétrées par le sens de la mission de la marque, et qu'elles témoignent avoir l'impression de se lever tous les matins pour quelque chose qui en vaut la peine. Dans chacun des cas étudiés, on retrouve, certes à des degrés divers, cette notion d'utilité sociale.

La marque apporte une reconnaissance

La marque peut être pour les salariés un élément moteur de la reconnaissance de leur travail, sous deux aspects. Le premier tient à la fierté de travailler pour une marque connue et valorisée par les consommateurs, les clients et la société toute entière. Il y a à ce niveau un lien entre la valeur de la marque pour les consommateurs et la valeur de la marque pour les salariés : plus la marque est valorisée à l'extérieur, plus cela me valorise moi-même dans mon travail, à travers le regard des autres. Ce résultat est à mettre en relation avec les travaux de Dutton et Dukerich (Dutton et al., 1994) qui montrent comment l'image perçue d'une entreprise à l'extérieur influence l'estime de soi. Sauf que dans le cas présent, cela s'applique à la marque, qui n'est pas obligatoirement le nom de l'entreprise. Dans deux des cas étudiés, cette fierté vient d'ailleurs davantage de la marque que de l'entreprise, qui est peu connue.

Une fois qu'on est dans l'entreprise, on a une fierté dans la marque (...) c'est-à-dire que de l'extérieur, la marque véhicule une image, véhicule un produit, véhicule une catégorie de produits et quand on est à l'intérieur, on a une fierté d'avoir des marques, parce que cela véhicule pareil, quelque chose, enfin...

Ensuite, la marque apporte de la reconnaissance en ce qu'elle met en lumière les métiers et le savoir-faire des collaborateurs de façon implicite. Pour les personnes interrogées, la marque

est une bannière qui représente symboliquement aux yeux du monde les heures de travail accomplies et la minutie des gestes, les compétences mises en œuvre et les succès remportés. Dans les cas étudiés, le lien entre la marque et le métier n'est jamais explicité, que ce soit dans les documents internes de formalisation de la marque ou dans les expressions externes sous la forme de campagnes de communication. La perception des acteurs est pourtant celle-ci : derrière les belles marques, les marques fortes, il y a des hommes et des femmes qui exercent leur métier avec passion. Une marque forte est donc l'expression implicite d'une forme de reconnaissance de leur talent.

C'est vraiment ce qui va nous permettre de valoriser tout le travail qui est fait au sein de cette entreprise.

Ce que représente Petit Navire, c'est vraiment un moyen de valoriser tout notre savoir-faire.

La marque favorise l'appartenance à un groupe

Ensuite, la marque fédère : au-delà des frontières fonctionnelles, elle apporte de la cohésion et favorise l'appartenance à un groupe. Ce pouvoir de cohésion est renforcé par deux facteurs. Le premier est la congruence identitaire, qui veut que plus l'expression de l'identité d'une marque est en cohérence avec l'identité des salariés, plus la marque jouera son rôle fédérateur. Dutton et Dukerich (Dutton et al., 1994) ont déjà montré ce phénomène, mais en le circonscrivant à l'identité de l'organisation. Or la marque joue aussi ce rôle, parfois même mieux que l'organisation ne le fait.

Tu vois, où c'est à la fois la marque, la société, l'employeur qui fait que tu te reconnais dans cette boîte, que tu as envie de t'y impliquer et c'est vraiment important.

C'est dans les valeurs. On n'a pas écrit vitesse, mais agilité, je ne sais plus... Et c'est un savoir-être aussi. Cela fait partie de la marque (...) C'est un savoir-être. Il y a beaucoup de gens chez SFR qui sont comme cela, ce sont des gens qui sont rapides, qui sont assez dans la fulgurance...

Le deuxième facteur est la notion de bien commun. Dans l'un des cas étudiés, les acteurs utilisent à propos la métaphore de la copropriété : une marque, c'est comme une copropriété,

chacun doit en prendre soin, et tous les employés ont à des degrés divers une responsabilité sur ce bien commun. La marque est ainsi perçue comme un support de travail, un langage commun autour duquel tout le monde peut se retrouver et qui participe à la compréhension mutuelle. Enfin, la marque participe à la mémoire collective, à travers des événements comme des sagas publicitaires qui jalonnent l'histoire commune.

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

La marque procure un sentiment de sécurité.

Une marque forte, solide, qui crée de la valeur financière, du point de vue du salarié ce sont des rentrées d'argent, une meilleure rentabilité, qui de façon très concrète va permettre de payer les salaires. C'est aussi l'assurance d'une certaine pérennité de l'entreprise : travailler pour une marque qui existe depuis longtemps et qui a de la valeur est aujourd'hui une forme d'assurance de conserver son emploi. Ce sentiment de sécurité est l'expression de la perception du capital-marque financier du point de vue des salariés.

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

Pour les employés, déjà, la raison d'être économique de la marque est pour moi une des raisons d'être première de la marque.

4. Conclusion et discussion

Nous avons relevé dans la revue de littérature que la valeur de la marque, ou capital-marque, est évaluée soit sous l'angle financier, soit sous l'angle marketing. L'apport théorique de cette recherche est de montrer que de la même manière que la marque produit de la valeur pour les clients, elle produit de la valeur pour les salariés, et que la valeur de la marque se mesure aussi dans sa capacité à motiver les salariés. La marque donne du sens au travail par l'attachement

et l'utilité sociale. Elle apporte de la reconnaissance à travers l'image perçue en externe et la valorisation du travail. Elle favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe lorsque son identité est congruente avec l'identité des salariés, et par sa nature de bien commun. Enfin, elle apporte de la sécurité au travail par des perspectives de pérennité et de valeur financière créée. On peut conclure que la marque peut être aussi évaluée sous la forme d'un capital-marque du point de vue des salariés, dont la valeur tient dans sa capacité à influencer positivement la motivation intrinsèque.

Les implications sont nombreuses d'un point de vue managérial. A partir du moment où l'on considère un capital-marque du point de vue des salariés, un certain nombre d'actions peuvent être envisagées pour accroître ce capital :

- Augmenter le degré de proximité des salariés avec la marque y compris pour ceux qui ne sont pas naturellement au contact avec la marque dans leur métier, par l'usage répété des produits lorsque c'est possible, par l'aménagement des lieux de travail, et en exploitant les canaux de communication interne.
- Mettre davantage l'accent sur l'utilité sociale de la marque dans la communication interne et susciter des actions participatives visant à entretenir et renforcer cette utilité.
- Exposer les salariés à tous les messages de communication de la marque en considérant qu'ils font partie de l'audience.
- Mettre en avant les savoir-faire et les métiers dans la communication de marque autant que faire se peut.
- Travailler sur la congruence entre l'identité de la marque et l'identité des salariés, par exemple en traduisant la plate-forme de marque pour les salariés. Exprimer ce que les valeurs, les signes émis par la marque disent au salarié, et en quoi cela a une influence sur la façon dont il envisage son travail.

- Mettre en valeur la marque comme bien commun, en maintenant vivante la mémoire de la marque sous la forme d'expositions ou de musées internes, en donnant un accès large à un centre de ressources numériques sur la marque, et en créant des événements internes autour de la marque qui contribueront à la mémoire collective.

Une première limite de cette recherche tient à la nature de l'échantillon et des personnes interrogées. Une piste intéressante consisterait à interroger dans les organisations des personnes qui sont de par leur fonction encore plus éloignées de la gestion de la marque (comptabilité, finance, production) pour vérifier si on retrouve les mêmes éléments de valorisation, et dans quelles proportions. Ensuite, d'autres cas pourraient être étudiés dans d'autres univers, en BtoB notamment. Enfin, il conviendrait d'éclaircir, dans un terrain complémentaire, l'influence de la nature des marques, selon que la marque est une marque produit, une marque entreprise ou les deux à la fois.

5. Bibliographie

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.

Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.

Changeur, S. (2004). Stratégie de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), 23-38.

Collins, H. (2012). Organizational identity via recruitment and communication: Lessons from the International Thermonuclear Experimental Reactor project. *Global Business & Organizational Excellence*, 31(5), 36-43.

de Chernatony, L., Riley, F. D. O., & Harris, F. (1998). Criteria to Assess Brand Success. *Journal of Marketing Management*, 14(7), 765-781.

Deci, E. L. (1976). Notes on the Theory and Metatheory of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(1), 130-145.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

Guion, R. M., & Landy, F. J. (1972). The Meaning of Work and the Motivation to Work. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(2), 308-339.

Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, 27(January-February), 3-7.

Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9-22.

Kapferer, J.-N. (1995). *Les marques, capital de l'entreprise* (2nde édition ed.): Les éditions d'organisation.

Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 114(1), 3-14.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How Do Brands Create Value? *Marketing Management*, 12(3), 26-31.
- Kimbrough, M. D., McAlister, L., Mizik, N., Jacobson, R., Garmaise, M. J., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2009). Commentaries and Rejoinder to "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions". *Journal of Marketing Research (JMR)*, 46(3), 313-329.
- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405.
- Kuzel, A. (1999). Sampling in qualitative inquiry. In B. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (2nd ed., pp. 33-45): Sage Publications.
- Leuthesser, L. (1988). *Defining, measuring and managing brand equity*. Paper presented at the Marketing Science Institute.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). Judging the quality of case study reports. *Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53-59.
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224-235.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 45(1), 15-32.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2009). Valuing Branded Businesses. *Journal of Marketing*, 73(6), 137-153.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383-395.

- Narda, R. Q., & Walter, G. T., Jr. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.): Sage Publications.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What Job Attitudes Can Tell Us About Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Reitter, R. (1989). Culture et identité. In Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de Gestion: Economica*.
- Ryan, R. M. a. D., E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Shankar, V., Azar, P., & Fuller, M. (2008). BRAN*EQT: A Multicategory Brand Equity Model and Its Application at Allstate. *Marketing Science*, 27(4), 567-584.
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2009). Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 46(3), 293-312.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd edition ed.): Sage.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods* (Vol. 5): Sage publications.

Annexe 1 : Verbatims représentatifs de la valeur de la marque pour les salariés

La marque donne du sens au travail / Attachement	<p><i>Enfin, si, j'ai de l'affection. Elle a un sens pour moi, à titre personnel</i></p> <p><i>Du coup, il y a un attachement hyper fort.</i></p> <p><i>Enfin, on est vraiment très attachés à cette marque et fiers du coup.</i></p> <p><i>Ce sont eux qui sont les gardiens du temple en magasins (...) Ce sont eux qui sont probablement les plus attachés aussi d'un point de vue émotionnel à la marque.</i></p> <p><i>Ils ont un attachement très fort, mais parce qu'ils montent tout à un tas de matériels qui représentent l'univers de la marque depuis des années en magasins.</i></p> <p><i>Cette fierté d'appartenance, déjà, cela se traduit par, on n'a pas de turn-over chez nous, c'est-à-dire qu'on a du mal à attirer, mais on a très peu de gens qui quittent SCA donc, à un moment donné, est-ce que c'est la fierté des marques ? Je pense que ce n'est pas la seule raison, mais à un moment donné, on est sur des produits sur lesquels... On ne peut pas ne pas prendre de plaisir sur les produits sur lesquels on travaille, enfin... Alors, je ne dis pas, le salarié qui est en bout de ligne, etc., parce que je pense que lui, ce qu'il veut, c'est avoir assez d'argent pour donner à manger à sa famille, mais dans des populations au siège, comme les nôtres, qu'on soit en sales ou qu'on soit en marketing, alors, je vais prendre plus ces populations, on ne peut pas ne pas avoir de plaisir au travail. Enfin, en tout cas, c'est ma perception. Si à notre niveau, à un niveau de manager, on n'a pas de plaisir au travail, la vie devient très compliquée.</i></p> <p><i>Après, la marque peut avoir aussi un rôle fédérateur et affectif vis-à-vis des employés, parce qu'il y a quelque part un attachement à une marque.</i></p> <p><i>Je pourrais même dire que certaines marques en viennent à devenir un peu assimilées à des personnes. Donc, il y a un affect au final. C'est surtout dans les équipes. Même, je pense qu'à tous les niveaux, dans des équipes commerciales au sens large du terme, il y a quand même une relation assez affective.</i></p> <p><i>Si à un moment donné, je te parle de marque et je te dis Tena ou autres, mais moi, je te parle de Tena, je vais te parler d'émotion, parce que je vais faire appel à un imaginaire (...) qui va m'engager personnellement dans la réussite de cette marque.</i></p> <p><i>Et, en interne, il y a un très fort affect des collaborateurs avec cette marque.</i></p>
La marque donne du sens au travail / Utilité sociale	<p><i>Le rôle de Tena, c'est une marque qui doit donner envie à l'organisation, d'être fiers de ce qu'ils font pour leurs consommateurs, pour leurs clients.</i></p> <p><i>Donc, c'est ce que l'on veut faire de la marque Tena, une marque qui donne aux gens envie et fierté de travailler pour elle. Oui, parce que (la fierté) c'est ce qui va les faire se lever le matin, en se disant qu'ils ont un rôle important à jouer dans la vie des autres. Le fait que tu puisses faire quelque chose pour eux.</i></p> <p><i>Ils ne doivent pas avoir l'impression de ne faire que du business, mais ils font du business qui a un sens.</i></p> <p><i>Et c'est cela que je veux, la marque qui doit avoir un sens. Et ça doit être pareil dans l'organisation en interne. Il faut que cela fasse chaud au cœur de voir que l'on aide au-delà de simplement vendre des produits.</i></p> <p><i>Donc, une fois qu'on a passé l'étape de : concrètement, je vends des produits, pour faire simple, je vends des couches pour vieux, en maison de retraite, ce qui n'est pas très sexy à : je vais aider la personne souffrant d'incontinence à mieux gérer sa continence, ou son incontinence, on donne du sens.</i></p> <p><i>Oui, moi, je pense que la marque donne du sens de toute manière.</i></p>

C'est pour cela que je pense que la marque est importante, parce qu'elle donne du sens...

Qu'est-ce qui me donne envie de travailler pour cette marque ? Tu te rends compte que ce n'est pas la marque en soi, c'est ce qu'elle dégage. Je trouve que cette marque, c'est une marque humaine, qui est proche de ses consommatrices (...). Je trouve qu'elle a un rôle fédérateur, un rôle moteur dans cette quête. Je trouve cela passionnant d'un point de vue consommateur, d'un point de vue marketeur. C'est ce qui, tous les matins, te dit : « Qu'est-ce que je fais ? ».

Cette histoire de fierté, c'est vachement important. Je pense que, si on n'est pas fiers du projet de marque et donc, de l'entreprise qui a choisi de faire cela derrière, cela ne marche pas.

La marque apporte de la reconnaissance
/ Image de marque externe

Pourquoi est-elle omniprésente ? C'est parce que c'est un grand facteur de motivation de tout le monde, je pense, parce que c'est une très, très, très belle marque.

Chacun est hyper fier de travailler pour cette marque qui est très belle, qui fait partie du patrimoine français.

C'est un vrai facteur de cohésion une belle marque comme cela qui existe depuis si longtemps.

Une fois qu'on est dans l'entreprise, on a une fierté dans la marque et cela, je pense que c'est vrai dans toutes les entreprises, c'est-à-dire que de l'extérieur, la marque véhicule une image, véhicule un produit, véhicule une catégorie de produits et quand on est à l'intérieur, on a une fierté d'avoir des marques, parce que cela véhicule pareil, quelque chose, enfin, la marque véhicule une image, un produit,

La marque apporte de la reconnaissance
/ Valorisation du métier

C'est vraiment le cœur de notre métier

C'est vraiment ce qui va nous permettre de valoriser tout le travail qui est fait au sein de cette entreprise.

Ce que représente Petit Navire, c'est vraiment un moyen de valoriser tout notre savoir-faire.

Du coup, est-ce que Nana est une marque qui nous rend fiers ? Oui. En ce moment, oui, parce qu'on de petits succès ou de plus gros.

La marque favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe
/ Congruence identitaire

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

J'ai l'impression qu'on n'a pas trop de culture de l'entreprise et que la seule vraie culture de l'entreprise, finalement, c'est notre marque, enfin, ce qui fait le lien en fait. Donc, c'est pour cela que je trouve qu'elle est assez omniprésente.

C'est-à-dire que jusqu'à l'arrivée dans le LBO, on était dans une culture qui était très familiale et très resserrée autour de la marque Petit Navire.

C'est juste un petit exemple pour dire qu'au quotidien, la marque a réellement un rôle fédérateur de motivation des équipes au-delà de l'équipe marketing

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

Tu vois, où c'est à la fois la marque, la société, l'employeur qui fait que tu te reconnais dans cette boîte, que tu as envie de t'y impliquer et c'est vraiment im-

portant.

C'est-à-dire que c'est bien autour de la marque, autour du logo, autour de ce qu'incarne cette marque, ses valeurs, que les gens doivent, à mon sens, se retrouver.

La marque favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe
/ Bien commun

C'est ce autour de quoi tout le monde travaille.

C'est vraiment une base solide que tout le monde connaît bien, qui fait vraiment partie complète de l'organisation et de notre culture.

C'est vraiment le centre, le noyau autour duquel tout le monde transite et au service duquel tout le monde est.

Et c'est un facteur aussi de compréhension, j'ai l'impression, de notre entreprise. Je pense que si on n'a pas compris le poids, la force et la valeur de la marque, on ne peut pas vraiment bien comprendre l'entreprise.

La marque, elle est toujours présente, parce qu'elle est au centre de notre activité, effectivement.

Moi, je pense que la marque, c'est un support en fait, au travail des salariés.

Je pense que la marque, c'est un support et c'est un critère de convergence pour les salariés, c'est-à-dire qu'à un moment donné, si on travaille en marketing, c'est une ombrelle, enfin, j'ai envie de dire, à la fois, c'est un guide et à la fois c'est une ombrelle pour les salariés.

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

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

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

Je ne suis pas Procter&Gamble, par exemple. Je suis Always, vraiment. Pour faire vivre la marque et pour créer cette empathie en interne, il faut que les gens s'approprient la marque.

Cela étant, là où cela reste quand même central, c'est que c'est l'asset, qui est le plus partagé par tout le monde en fait. On bosse tous chez SFR et les gens, quand ils rentrent dans une boutique, ils pensent toujours SFR. À un moment donné, c'est cela le dénominateur commun.

La marque procure un sentiment de sécurité
/ Pérennité

Et pourtant, c'est le berceau de Petit Navire, c'est là qu'est née la marque. Donc, il y avait historiquement un attachement très fort à cette marque.

C'est un vrai facteur de cohésion une belle marque comme cela qui existe depuis si longtemps.

Son rôle est dans la pérennité de l'entreprise

Juste cet exemple pour répondre à la question précisément en disant que c'est d'abord un rôle fédérateur et un rôle de pérennisation du business.

Elle a un sens dans l'histoire. Elle s'est construite sur Nana. Nana était la pre-

mière marque d'hygiène féminine, on a construit Libra et on en a fait aujourd'hui Tena.

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

La marque procure un sentiment de sécurité

Pour les employés, déjà, la raison d'être économique de la marque est pour moi une des raisons d'être première de la marque.

/ Valeur financière créée

Elle a un rôle moteur pour (...) donner du sens à ce que nous développons en termes de produits, de la valeur ajoutée, par rapport à des MDD notamment.
